

Die Bedeutung von Netzwerken in der Kulturarbeit am Beispiel *literaturhaeuser.net*

Bachelorthese

Studiengang Bibliotheks- und Medienmanagement
Studienrichtung Medien- und Kommunikationsmanagement
der
Fachhochschule Stuttgart –
Hochschule der Medien

Margit Herberth

Erstprüfer: Wolfram Henning, M.A.

Zweitprüfer: Dr. Florian Höllerer

Bearbeitungszeitraum: 08. Juli 2004 bis 08. Oktober 2004

Stuttgart, Oktober 2004

Kurzfassung

Diese Bachelorthese führt den Leser in die Bedeutung der Netzwerkarbeit in der Kulturarbeit anhand eines ausgewählten Beispiels ein. Dabei liegt der Schwerpunkt einerseits auf theoretischen Aspekten der Netzwerkforschung, andererseits wird aber auch ein Bezug zur Praxis hergestellt. Der erste Teil der Arbeit befasst sich zunächst mit Netzwerken im Allgemeinen und gibt einen Überblick über den aktuellen Stand in der Wissenschaft. Anschließend wird auf die Besonderheiten von Netzwerken in der Kulturarbeit eingegangen. Im zweiten Teil der Arbeit werden dann die Gegebenheiten in der Praxis näher untersucht. Dies geschieht anhand eines Beispiels aus der Kulturarbeit, dem Netzwerk der Literaturhäuser *literaturhaeuser.net*. Abschließend wird Netzwerkarbeit noch einmal etwas genauer erforscht. Dazu wurde die Veranstaltung *Poesie in die Stadt* ausgewählt, ein Projekt des hier vorgestellten Netzwerks der Literaturhäuser.

Schlagwörter: Kultur – Management – Kulturmanagement – Kulturarbeit – Netzwerk – Kooperation

Abstract

This Bachelor thesis describes the significance of networking in cultural work through the use of selected examples. The main focus of the study considers the theoretical part of network development. In addition to this, practical aspects are also covered. The first part of the study discusses networks in a general context and presents an overview of current theories on network science. The specific characteristics of networking in relation to the cultural sector are also introduced. The second part of the study examines in more detail the factors affecting networks in practise. This section is supported by an example of a working network from the cultural sector, the network of the Literaturhäuser (houses of literature), *literaturhaeuser.net*. In the final part, networking is investigated in further detail using a case study of the event *Poesie in die Stadt*, a project born as a direct result of the Literaturhaus network.

Keywords: culture – management – cultural event management – cultural work – cultural activities – network – cooperation

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	2
Abstract	2
Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	5
Vorwort	6
1 Einführung.....	7
2 Zielsetzung	10
3 Aufbau und Inhalte	11
4 Netzwerke	13
4.1 Definition Netzwerk	13
4.1.1 Zweck der Netzwerkarbeit	17
4.2 Grundsätze für die erfolgreiche Arbeit im Netzwerk.....	18
4.2.1 Vertrauen	18
4.2.2 Konkurrenz und Kooperation	20
4.2.3 Medien	21
4.3 Zusammenfassung	22
5 Netzwerke in der Kulturarbeit	23
5.1 Besonderheiten der Netzwerke in der Kulturarbeit.....	23
5.2 Chancen der Netzwerkarbeit im Kulturbereich.....	24
5.3 Risiken der Netzwerkarbeit im Kulturbereich	25
5.4 Zusammenfassung	27
6 literaturhaeuser.net	28
6.1 Struktur des <i>literaturhaeuser.net</i>	30
6.1.1 Koordinationsstelle.....	30
6.1.2 Eintrittsbarrieren.....	31
6.2 Medien als Bestandteil des <i>literaturhaeuser.net</i>	32
6.3 Chronologie	34
6.4 Zielsetzung des <i>literaturhaeuser.net</i>	34
6.4.1 Corporate Identity	35
6.4.2 Finanzierung	35
6.4.3 Veranstaltungen des <i>literaturhaeuser.net</i>	36

6.4.4	Ausblick: die Zukunft des <i>literaturhaeuser.net</i>	37
6.5	Vorteile der Arbeit im Netzwerk für die Literaturhäuser.....	37
6.6	Nachteile der Arbeit im Netzwerk für die Literaturhäuser	39
6.7	Zusammenfassung	41
7	Poesie in die Stadt	43
7.1	Chronologie	43
7.2	Finanzierung	45
7.3	Netzwerkarbeit des <i>literaturhaeuser.net</i> am Beispiel <i>Poesie in die Stadt</i>	46
7.4	Zusammenfassung	48
8	Zusammenfassung und Ausblick.....	49
	Anhang A: Interviews	53
A.2	Höllerer, Florian: Leiter des Literaturhaus Stuttgart	53
A.3	Keller, Ursula: Leiterin des Literaturhaus Hamburg	54
A.4	Wittmann, Reinhard: Leiter des Literaturhaus München.....	55
A.5	Meierhenrich, Susanne: Koordinationsstelle München	56
A.6	Braitsch, Susanne: Leiterin des Literaturhaus Wiesbaden	58
A.7	Sandfuchs, Wolfgang: Leiter des Literaturhaus Schleswig-Holstein e.V.....	59
	Anhang B: Pressespiegel <i>Poesie in die Stadt</i> 2004 (Auszug)	60
	Anhang C: Bilder <i>Poesie in die Stadt</i> 2004	65
	Literaturverzeichnis	68
	Erklärung	74

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: <i>Poesie in die Stadt</i> , Plakat 2003.....	37
Abbildung 2: <i>Poesie in die Stadt</i> , Plakat 2004	45
Abbildung 3: Interkultur Stuttgart, Juli/August/September 2004.....	60
Abbildung 4: Lift Stuttgart, Juli 2004.....	61
Abbildung 5: Stuttgarter Zeitung, 06. Juli 2004	62
Abbildung 6: Stuttgarter Nachrichten, 07. Juli 2004	63
Abbildung 7: DIE ZEIT, 03. August 2004	64
Abbildung 8: Plakatieren des Literaturhaus Stuttgart	65
Abbildung 9: Plakat in Bad Cannstatt, Bahnhof	65
Abbildung 10: Plakat in Stuttgart, Wolframstraße.....	66
Abbildung 11: Eröffnungsveranstaltung am 06.07.2004.....	66
Abbildung 12: Eröffnungsveranstaltung am 06.07.2004.....	67
Abbildung 13: Eröffnungsveranstaltung am 06.07.2004.....	67

Vorwort

Die hier vorgestellte Bachelorthese hat die Bedeutung der Netzwerke in der Kulturarbeit, überprüft anhand des konkreten Beispiels *literaturhaeuser.net*, zum Thema. Die Idee, dieses Thema im Rahmen einer solchen Arbeit zu bearbeiten, entstand während meines Praxissemesters, das ich von September 2003 bis Februar 2004 im Literaturhaus Stuttgart absolvierte. Dabei bekam ich im Rahmen der *Transnationale*, einer Veranstaltung des *literaturhaeuser.net* im Dezember 2003 einen ersten Einblick in die Strukturen des Netzwerks und in die Art der Koordination solcher Veranstaltungen und hatte die Möglichkeit, erste Kontakte zur Koordinationsstelle zu knüpfen. Diese Zusammenarbeit hat mein Interesse am *literaturhaeuser.net* geweckt und ich beabsichtigte, die Konstellationen im Netzwerk genauer zu untersuchen und vor einen wissenschaftlichen Hintergrund zu stellen. Die hier vorgestellte Arbeit versucht also, sowohl einen theoretischen Einblick in Netzwerke zu gewähren als auch einen Einblick in die Praxis des gewählten Beispiels *literaturhaeuser.net*.

Bedanken möchte ich mich bei Susanne Meierhenrich, der Leiterin der Koordinationsstelle des *literaturhaeuser.net*, die mir die gewünschten Informationen sehr schnell und unkompliziert zugeschickt hat und auch sofort bereit war, mit mir einen Interviewtermin zu vereinbaren. Ohne die Hintergrundinformationen zu der Struktur des Netzwerks und den Abläufen in diesem wäre diese Arbeit sicher so nicht möglich gewesen. Dankend möchte ich auch die übrigen Leiter der Literaturhäuser erwähnen, die auf meine Anfragen sehr schnell und unbürokratisch reagiert haben und sich die Zeit genommen haben, meine Fragen ausführlich zu beantworten – ob nun beim persönlichen Interview, in einem Telefongespräch oder per E-Mail.

Margit Herberth, Oktober 2004

1 Einführung

Der Kulturbereich ist zu diesem Zeitpunkt gravierenden Veränderungen unterworfen. Starke Einschränkungen im finanziellen Bereich, bedingt durch die knapper werdenden öffentlichen Mittel, zwingen die Kulturveranstalter dazu Strategien zu entwickeln, um die Qualität ihrer Produkte weiter zu gewährleisten aber auch vorhandene Ressourcen besser als bisher einzusetzen und neue zu erschließen. Die Finanzierung von kulturellen Projekten wird immer stärker von der öffentlichen Hand getrennt. Man kann von einem Prozess der „Markt-orientierung“ von Kunst und Kultur sprechen.

Auch lassen sich die aktuellen Entwicklungen in der Gesellschaft als Grund für die größere Notwendigkeit zum innovativen Arbeiten anführen. Zu nennen wäre hier zunächst einmal der schnelle informationstechnische Fortschritt. Leistungsfähige Informations- und Kommunikationstechniken verstärken die Möglichkeit der Zusammenarbeit und lassen Unternehmen und Kulturbetriebe über regionale Grenzen hinweg miteinander in Beziehung treten. Natürlich haben die technologischen Errungenschaften der letzten Jahre auch Einfluss auf die Konsumenten. So kann man von einem „Wandel in den Werten und Handlungsmotiven der Menschen“¹ sprechen. Kulturprodukte sind für viele Konsumenten erst dann interessant, wenn sie einen gewissen Erlebnischarakter aufweisen. Kulturelle Ereignisse werden vor allem dann vom Einzelnen als Erfolg verbucht, wenn sie eine Art „Eventcharakter“ besitzen.

Zudem verursacht die stärkere Vernetzung und die daraus resultierende Möglichkeit zur überregionalen Arbeit auch eine immer größer werdende Informationsflut, die es zu bewältigen gilt und sie verstärkt die Konkurrenz, denn die Kulturbetriebe konkurrieren nicht mehr nur auf regionaler, sondern auch auf überregionaler Ebene. Die Rahmenbedingungen für kulturelle Angebote haben sich also in den letzten Jahren massiv verändert.

Aus all diesen Umgestaltungen ergeben sich neue Anforderungen an Kulturbetriebe. Sie sollen also auf diese gesellschaftlichen Veränderungen reagieren, auch für ein breites Publikum attraktive und qualitativ hochwertige Veranstaltungen anbieten, aber dennoch kostenbewusst arbeiten. Angesichts dieser Vielzahl an Ansprüchen stellt sich die Frage nach einem Konzept, das all diese Ambitionen möglich macht und die Arbeit von kulturellen Einrichtungen erleichtert.

In diesem Zusammenhang könnten Netzwerke besonders nützlich sein. Neu ist die Form des Arbeitens im Netzwerk allerdings nicht. Traditionell arbeiten Unternehmensnetzwerke beispielsweise in der Bauindustrie, Medienindustrie oder auch in der Softwareproduktion zusammen. Aber erst seit Mitte der 80er Jahre erfolgte ein Boom der Netzwerktheorien und es gibt nach wie vor unzählige Neuerscheinungen in der Literatur auf diesem Gebiet. Heute kann man also von einer nahezu unüberschaubaren Anzahl von Diskussionen und Veröffentlichungen sprechen, was natürlich auch ein gewisses Sammelsurium an unterschiedlichen Betrachtungen und Definitionen zur Folge hat. Dennoch kann man, analysiert man die wissenschaftliche Literatur zum Thema, doch gewisse Vorteile von Netzwerken herausarbeiten. Beispiele sind neue Möglichkeiten der Finanzierung oder auch eine bessere Wissensgenerierung und -speicherung. Die Frage ist allerdings, wie ein konkretes Netzwerk mit diesen Gegebenheiten umgeht. Lassen sich tatsächlich nur die positiven Auswirkungen der Netzwerkarbeit in den Vordergrund stellen, oder überwiegen gar die Nachteile? Welche Bedeutung haben Netzwerke für die Kulturarbeit allgemein und welche Bedeutung hat das Netzwerk *literaturhaeuser.net* für seine Mitglieder?

Der Bogen dieser Arbeit spannt sich zum einen über das *Warum* eines Netzwerks, also welchen Zweck oder auch welches Ziel eine Einrichtung mit dem Anschluss an ein Netzwerk verfolgt. Zum anderen soll aber auch das *Wie* beachtet werden. Es soll also darum gehen, die Voraussetzungen für ein gut funktionierendes Netzwerk herauszuarbeiten und zu verstehen, wie das reale Beispiel *literaturhaeuser.net* seine Organisation begreift und inwieweit diese Bedingungen auch verwirklicht sind.

Zum Abschluss sind noch einige wichtige Bemerkungen zu machen: Es soll in dieser Arbeit keineswegs der Eindruck entstehen, als gäbe es nur diese sieben, am *literaturhaeuser.net* beteiligten Häuser, denn es gibt noch eine Vielzahl weiterer Literaturhäuser, und zwar national wie international. Auch ist nicht beabsichtigt, durch die Hervorhebung des Netzwerks und somit auch der Mitglieder eine Abstufung qualitativer Art vorzunehmen. Vielmehr ist der Rahmen dieser Arbeit eng gesteckt. Daher ist eine Einschränkung des gewählten Themas notwendig.

¹ Schmidt (1993), S. 20

Anzumerken ist ebenfalls, dass Literaturhäuser nicht nur überregional und nicht nur mit anderen Literaturhäusern kooperieren. Jedes Haus ist in erster Linie seinem unmittelbaren Publikum verpflichtet und arbeitet daher mit einer Vielzahl von regionalen Kooperationspartnern zusammen. Das Literaturhaus Stuttgart kooperiert zum Beispiel mit dem Institut Français, dem Deutsch-Türkischen Forum, dem Jungen Ensemble Stuttgart, und einer Menge anderer Einrichtungen auf regionaler Ebene.

Diese Kooperationen sind allerdings nicht Gegenstand der hier vorgelegten Arbeit und werden daher nur an dieser Stelle kurz erwähnt.

2 Zielsetzung

Im Folgenden sollen zwei Thesen näher untersucht werden:

1. Kulturbetriebe ziehen Vorteile aus der Arbeit im Netzwerk. Diese überwiegen, Nachteile sind somit eher zu vernachlässigen.
2. Es bedarf eines speziellen Managements in Form einer zentralen Stelle um die Vorteile auch nutzen zu können, denn sie ergeben sich nicht automatisch aus der Zusammenarbeit im Netzwerk.

Ziel dieser Arbeit ist es also, die Vor- und Nachteile der Arbeit im Netzwerk für Kulturbetriebe aufzuzeigen und festzustellen, ob sich diese Form der Zusammenarbeit besonders für diese Institutionen lohnt, bzw. welche Bedeutung Netzwerkarbeit für kulturelle Einrichtungen haben kann. Dabei wird gleichermaßen Literatur zum Thema Netzwerke ausgewertet, es werden aber auch Leitfaden-Befragungen mit ausgewählten Personen durchgeführt. Theorie und Praxis werden also in dieser Arbeit zu gleichen Teilen berücksichtigt und miteinander verknüpft.

Zum Abschluss der Arbeit sollen, wenn erforderlich, Empfehlungen oder Verbesserungsvorschläge für die Arbeit des *literaturhaeuser.net* ausgesprochen werden.

3 Aufbau und Inhalte

Der Hauptteil der Bachelorthese ist in vier Kapitel gegliedert.

Kapitel 4 ist das erste Kapitel des Hauptteils. Es bearbeitet einen ausgesuchten Teil der aktuellen Literatur zum Thema Netzwerk. Es enthält verschiedene, in der Literatur gebräuchliche Begriffsbestimmungen zum Thema, aber auch eine eigens herausgearbeitete eigene Definition, die als Basis für diese Arbeit dient. Auch wird ein Überblick darüber gegeben, warum sich Unternehmen eigentlich Netzwerken anschließen, was also für sie der Zweck eines solchen Netzwerks sein könnte. Unter dem Punkt 4.2. werden die Grundsätze für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Netzwerk festgelegt. Diese sind Vertrauen, Konkurrenz und Kooperation im Zusammenspiel, sowie die Anwendung von Medien als wichtiges Kommunikationsinstrument des Netzwerks nach innen und nach außen.

Kapitel 5 beschäftigt sich etwas genauer mit Netzwerken in der Kulturarbeit. Zunächst wird auf die Besonderheiten von Kulturbetrieben im Gegensatz zu anderen, vor allem zu Wirtschaftsunternehmen eingegangen. Auf dieser Grundlage werden dann Chancen und Risiken der Arbeit im Netzwerk für die angeschlossenen Kulturbetriebe erarbeitet.

Kapitel 6 befasst sich konkret mit dem aus der Praxis der Kulturarbeit ausgewählten Beispiel *literaturhaeuser.net*, dem Netzwerk der Literaturhäuser. Zunächst werden das Netzwerk und die Beteiligten vorgestellt, die besondere Struktur des *literaturhaeuser.net* wird erläutert, Fragen der Finanzierung und die Zielsetzung des Netzwerks werden geklärt. Das Netzwerk wird auf dieser Basis mit Hilfe der in den vorhergehenden Kapiteln vorgestellten Kriterien eingeordnet und es werden die Vor- und Nachteile der Netzwerkarbeit für die angehörigen Literaturhäuser erarbeitet.

Grundlage für dieses und das folgende Kapitel waren im Vorfeld ausgearbeitete und mit den Beteiligten geführte Leitfaden-Interviews. Diese Form des Interviews wurde zum einen aufgrund der besseren Vergleichbarkeit der Antworten gewählt. Interviewt wurden drei Leiter von Literaturhäusern, die dem Netzwerk angehören. Alle bekamen die gleichen Fragen vorgelegt, somit war die präzise Auswertung der Antworten sicher gestellt. Zum anderen gibt einem die Leitfaden-Befragung die Möglichkeit, bei nicht konkreten Antworten gegebenenfalls noch einmal nachzuhaken. Neben den dem Netzwerk angehörigen Literaturhausleitern wurden außerdem die Leiterin der Koordinationsstelle, sowie Literaturhausleiter von Häusern, die nicht dem Netz-

werk angehören, interviewt. Ziel des Interviews mit der Leiterin der Koordinationsstelle war es, detaillierte Informationen über interne Strukturen zu erfahren, um das *literaturhaeuser.net* mit Hilfe von Kriterien zur Zuordnung von Netzwerken einordnen zu können. Die Koordinationsstelle ist laut aller Beteiligten wichtig für den Erhalt des Netzwerks und die erfolgreiche Zusammenarbeit und sollte schon deswegen ihren Standpunkt klar äußern können. Die Leiter von nicht am Netzwerk beteiligten Literaturhäusern wurden aus zwei Gründen in die Arbeit mit einbezogen. Zum einen, um die „Innenwirkung“ des Netzwerks mit der Wirkung nach außen vergleichen zu können. Die Frage war also, ob die von den Beteiligten erhoffte Wirkung der Netzwerkarbeit tatsächlich von Außenstehenden bestätigt wird. Zum anderen, um die Nachteile der Netzwerkarbeit eventuell noch einmal belegen zu können. Es hat sich herausgestellt, dass genau die herausgearbeiteten Nachteile auch von den nicht am *literaturhaeuser.net* Beteiligten als Grund für die Nicht-Mitgliedschaft genannt werden.

Das letzte Kapitel befasst sich schließlich noch einmal etwas konkreter mit Netzwerkarbeit; hier wird als Beispiel eine jährlich durchgeführte Veranstaltung des *literaturhaeuser.net* herangezogen. Mit Hilfe der Veranstaltung *Poesie in die Stadt* soll gezeigt werden, warum sich regelmäßig organisierte Projekte für eine Durchführung im Netzwerk besonders gut eignen, warum sie sogar für ein gut funktionierendes Netzwerk benötigt werden.

4 Netzwerke

Den Begriff „Netzwerk“ zu definieren ist äußerst schwierig und den Möglichkeiten zur Definition dieses Begriffs sind nahezu keine Grenzen gesetzt. Von einem Netzwerk zu sprechen setzt zunächst sehr wenig voraus. Man kann lediglich von „wie auch immer gearteten Einheiten (...), die in wie auch immer gearteten Beziehungen zueinander stehen“² ausgehen. Es gibt unzählige Literatur zu Netzwerken und ebenso viele Definitionen. Es ist daher auch kaum praktikabel, auch nur annähernd die gesamte wissenschaftliche Literatur zur Netzwerkanalyse hier einzubeziehen. Die Autoren kommen meist aus den unterschiedlichsten Bereichen der Forschung. Ob es nun Psychologie, Soziologie, Computertechnologie, Wirtschaftswissenschaften, oder eben die Kulturarbeit ist, jeder definiert den Begriff des Netzwerks aus seiner Sichtweise. Will man also auf der Grundlage dieses Begriffs eine Arbeit verfassen, ist es dringend notwendig, eine geeignete, exakte Definition festzulegen. Damit soll ein zu starkes Ausufern in alle Richtungen vermieden werden. Durch die massiven Unterschiede bei der Definition des Netzwerkbegriffs muss man bei einem eigenen Versuch stets anwendungs-, fall- und aufgabenspezifisch verfahren,³ um eine Grundlage für das weitere Vorgehen zu erhalten.

4.1 Definition Netzwerk

Geht man von einer sehr weit gefassten Definition des Begriffs aus, so ist ein Netzwerk „eine Menge verbundener Systeme verschiedenster Art. Wobei sich die Einheiten autark zueinander verhalten und dezentral angeordnet sind.“⁴ Wie oben schon angesprochen gibt es, je nachdem aus welchem Bereich die Autoren kommen, ganz unterschiedliche, dennoch aber konkreter eingegrenzte Definitionen. Aus dem Blickwinkel der Wirtschaftswissenschaften zielt die Untersuchung von Netzwerken darauf ab, Beziehungen in und zwischen Unternehmen zu analysieren. Meist geht es in Unternehmungsnetzwerken um die

² Schulz-Schaeffer, in Schweizer (2003), S. 158

³ vgl. Schweizer (2003), S. 163

⁴ <http://www.net-lexikon.de/Soziales-Netzwerk.html>, Zugriff am 16.07.2004

Abhängigkeit von Ressourcen materieller, informativer, oder auch personeller Art.⁵

Für die Soziologie ist der Begriff des Netzwerks von ebenso großem Interesse. Sie beschäftigt sich mit der Frage „der Sozialorientierung und -bindung des Menschen sowie (...) Feststellung und Analyse des Einflusses sozialer externaler Umwelten auf das Individuum und sein Verhalten“.⁶ Während also die Soziologie eher von dem Einfluss der Netzwerke auf ein Individuum ausgeht, beschäftigen sich die Wirtschaftswissenschaften mit der Auswirkung, den Vor- und Nachteilen von Netzwerkarbeit für die gesamte Unternehmung, wobei das Individuum natürlich auch immer betrachtet wird, allerdings eben nicht an erster Stelle. Diese beiden Richtungen der Netzwerkforschung werden als Beispiel hier genannt um noch einmal zu verdeutlichen, wie unterschiedlich die verschiedenen Disziplinen an die Untersuchung von Netzwerken herangehen. Daraus ergeben sich dann auch die stark andersartigen Definitionen des Begriffs. Die für diese Arbeit relevante Definition lehnt sich an beiden Disziplinen an. Demnach wird

*als ein Netzwerk in der Regel ein System bezeichnet, das aus verschiedenen Teilsystemen besteht, die sich durch Funktionsspezialisierung auszeichnen, und durch Vorgänge wie Vertrauen und Durchgängigkeit der Information geprägt ist.*⁷

Im Unterschied zu den oben genannten, sehr weit gefassten Definitionen des Netzwerkbegriffs geht diese auch auf mögliche Vorteile der Netzwerkarbeit ein, wenn auch noch nicht besonders viele davon für den eingebundenen Partner genannt werden. Der dieser Arbeit zugrunde liegende Netzwerkbegriff lehnt sich sehr stark an der betriebswirtschaftlichen Sicht an, aber auch an der soziologischen Sichtweise, denn es sollen ja auch Faktoren für eine gute Zusammenarbeit im Netzwerk herausgearbeitet werden, und das sind, neben betriebswirtschaftlichen Vorteilen, meist die so genannten „weichen Faktoren“ wie Kommunikation und Vertrauen. Natürlich wird auf die Besonderheiten von kulturellen Einrichtungen im Unterschied zu Unternehmen der Wirtschaft noch eingegangen.

⁵ vgl. Schweizer (2003), S. 154

⁶ Pfenning in Schweizer (2003), S. 154

⁷ Milberg in Milberg (2003), S. V

Im Folgenden wird also von einem Netzwerk als einer Einheit von verschiedenen, autonomen Unternehmungen ausgegangen.

Die Zusammenarbeit ist langfristig angelegt. Netzwerke gelten vor dem Hintergrund der momentanen Entwicklungsströme in der Gesellschaft wie Globalisierung, Individualisierung, Ausdifferenzierung, Komplexität und Modernisierung als eine wichtige zukünftige Organisationsform, die den Auswirkungen dieser Strömungen gewachsen ist, als eine Alternative zu der bis jetzt genutzten Formen von Markt und Hierarchie.⁸ Markt und Hierarchie werden dabei als die beiden Steuerungsmechanismen der Gesellschaft verstanden. Der Markt wird durch Angebot und Nachfrage geregelt, Käufer und Verkäufer haben egoistische Ziele, jeder möchte den höchstmöglichen Gewinn aus dem Austausch für sich ziehen. Zwar gibt es gemeinschaftliche Regeln und Werte, die das Handeln auf dem Markt mitbestimmen, allerdings kann sich Vertrauen nur bedingt aufbauen, da man eben davon ausgehen muss, dass egoistische Ziele bei jeder Transaktion im Vordergrund stehen. Gegenüber dem Markt hat die Form des Netzwerks also vor allem den Vorteil, dass Teilnehmer davon ausgehen können, dass jeder im Netzwerk seine eigenen Ziele ein Stück weit dem Gemeinwohl unterordnet. Im Netzwerk sollen also nicht mehr Vorteile auf Kosten anderer erzielt werden. Sicherheit und Vertrauen sind eher gewährleistet und beschleunigen Verhandlungsprozesse und Entscheidungen. Somit sind Netzwerke dazu fähig, schneller auf Veränderungen zu reagieren und rasch zu handeln.

Die Hierarchie, als zweites Steuerungsmedium, zeichnet sich durch die Kontrolle durch eine zentrale Stelle aus. Allein das Management einer Unternehmung ist dafür zuständig, anfallende Aufgaben und vorhandene Ressourcen zu verteilen. Hierarchie kann dazu beitragen, Komplexität zu reduzieren,⁹ da Verantwortlichkeiten klar geregelt sind. Ein Nachteil dieser Form ist allerdings das Problem der Motivation. Mitarbeiter werden bewusst nicht in Entscheidungsprozesse mit einbezogen, was sich negativ auf ihre Bereitschaft, für das Unternehmen etwas zu leisten, auswirken kann. Demgegenüber hat das Netzwerk einen ausschlaggebenden Vorteil.

⁸ vgl. Hellmer (1999), S. 56 / Semlinger in Sydow (2001), S. 32

⁹ vgl. Dinter (2001), S. 29

Entscheidungen müssen gemeinsam gefällt und Ressourcen mit dem Einverständnis aller Partner verteilt werden. Dadurch wird verhindert, dass sich einer der Partner übergangen fühlt und die Motivation ist gesichert. Vertrauen und Motivation sind entscheidende Faktoren für eine effektive Zusammenarbeit und im Netzwerk eher gewährleistet.

Es ist durchaus umstritten, ob es sich bei Unternehmensnetzwerken tatsächlich um eine so genannte Hybridform, also eine Mischform zwischen Markt und Hierarchie handelt, oder um eine Form, die jenseits dieser beiden Steuerungsmechanismen und unabhängig davon existiert.¹⁰

Es lassen sich zahlreiche Unterscheidungsmerkmale für die Klassifizierung von Netzwerken nennen. Im Hinblick auf den folgenden Teil der Arbeit, der Netzwerkarbeit anhand eines konkreten Beispiels aus der Kulturarbeit schildert, werden hier nur die aus dieser Sicht wichtigsten Kriterien genannt. Das ist zum einen die Organisationsform. Wichtig ist hier, ob es eine zentrale Stelle gibt, die die Organisations- und Entscheidungsbefugnis innehat, oder ob diese gleichmäßig auf alle Einheiten verteilt ist. Allerdings ist diese zentrale Stelle auf keinen Fall mit dem Management in einer Hierarchie gleichzusetzen, denn in einem Netzwerk sollen immer alle Partner in die Entscheidungsprozesse mit einbezogen werden, auch wenn dann eine zentrale Stelle dafür zuständig ist, die ausgearbeiteten Ergebnisse an alle zu vermitteln.

Als nächstes wäre der zeitliche Rahmen zu nennen. Unterschieden wird hier, ob die Zusammenarbeit auf ein Projekt beschränkt wird oder längerfristig angelegt ist. Außerdem wäre noch die Offenheit und Geschlossenheit der Netzwerke zu nennen, also ob es eines offiziellen Eintritts bedarf, oder ob das Netzwerk grundsätzlich jedem offen steht und keine Eintrittsbarrieren existieren. Die Ausprägungen der Zusammenarbeit können zudem sehr unterschiedlicher Natur sein. Es gibt eher lockere Verbünde aber auch durch vertragliche Vereinbarungen fest geregelte Kooperationen. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist natürlich die Größe des Netzwerks, bedingt durch die Anzahl der Mitglieder.

Es gibt Kommunikations- und Einflussnetzwerke, die oft eine nach außen abgeschirmte Einheit darstellen und sich dadurch auszeichnen, dass die Ein-

heiten untereinander nicht oder kaum rivalisieren. Bei Tausch- und Verhandlungsnetzwerken ist dies anders. Die Einheiten erwarten für das ausgetauschte Gut eine adäquate Gegenleistung.¹¹

Es wird später auch Bestandteil dieser Arbeit sein, *literaturhaeuser.net* mittels dieser Unterscheidungsmerkmale zuzuordnen.

4.1.1 Zweck der Netzwerkarbeit

Die Gründe für eine Unternehmung, sich mit anderen zu einem Netzwerk zusammenzuschließen, können, genauso wie die Definition des Begriffs, sehr vielfältig und unterschiedlich sein. Grundsätzlich verspricht man sich davon aber dauerhafte Wettbewerbsvorteile.¹² Durch eine intensive Kommunikation ist es möglich einen Wissensaustausch zu betreiben, der, nicht zuletzt durch die stetige Weiterentwicklung der Informationstechnologie, ortsunabhängig und unmittelbar verfügbar ist.

Gleichzeitig haben Netzwerke auch die Wissensgenerierung zum Ziel, also den Aufbau von neuem Netzwerkwissen.¹³ Netzwerke haben die Fähigkeit zum raschen Austausch von Information und zur stetigen Erneuerung und Erweiterung von Wissen.¹⁴ Natürlich sind sie auch ein enormer Wissensspeicher, der jederzeit abrufbar ist und der einzelnen Einheit im Netzwerk hilft, effizienter, d.h. kostengünstiger zu arbeiten und eine enorme Menge an Zeit zu sparen.¹⁵ Man kann aber sagen, dass Unternehmungen, die sich einem Netzwerk anschließen, neben „harten Faktoren“ wie Unterstützung bei der Abwicklung von Alltäglichem, Einsparung von Kosten und einem Informationsvorsprung gegenüber Konkurrenten sich durchaus auch andere Vorteile erhoffen wie z.B. Sympathie, Wertschätzung, Vertrauen und Kommunikation mit „Gleichgesinnten“.¹⁶ Diese Faktoren sind, betrachtet man die Motivation der einzelnen Einheit, nicht zu unterschätzen.

¹⁰ Im Gegensatz zu Sydow, der Netzwerke als Hybridform bezeichnet, vertritt Powell die Meinung, dass Netzwerke eine Form jenseits von Markt und Hierarchie darstellen.

¹¹ vgl. Schweizer (2003), S. 188,ff.

¹² vgl. Windeler (2001), S. 14

¹³ vgl. van Well in Sydow (2001), S. 124

¹⁴ vgl. Hellmer (1999), S. 70

¹⁵ vgl. van Well in Sydow (2001), S. 113

¹⁶ vgl. Schweizer (2003), S. 189; S. 190

Wenn man von Netzwerken spricht, geht man oft grundsätzlich von Modernität, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Dynamik und Innovationskraft in einem aus.¹⁷ Netzwerke sind also aufgrund der sich ändernden Marktbedingungen und aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen eine sehr viel versprechende Möglichkeit der Wettbewerbssicherung.¹⁸

Diese positiven Eigenschaften ergeben sich allerdings nicht allein durch die Existenz des Netzwerks. Um sie auch nutzen zu können, sollten die Grundpfeiler der Netzwerkarbeit näher betrachtet werden. Die Kenntnis der wichtigsten Steuerungsinstrumente ermöglicht den gezielten Einsatz dieser, um die festgelegten Ziele zu erreichen.

4.2 Grundsätze für die erfolgreiche Arbeit im Netzwerk

4.2.1 Vertrauen

Vertrauen wird oft als das wichtigste Strukturmerkmal von Netzwerken herausgestellt. Anders als in den beiden anderen Formen, Markt und Hierarchie, ist Vertrauen hier unerlässlich für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.¹⁹ Vertrauen hat eine große Bedeutung für den Alltag des Menschen, da oft nicht eindeutig feststeht, wie andere Personen, oder eben auch Institutionen, deren Verhalten aber wichtig für das Erreichen der eigenen Ziele ist, in der Zukunft handeln werden.²⁰ Vertrauen hat also immer auch das Risiko des Misserfolgs als Beigeschmack,²¹ denn es sind eben nie gesicherte Aussagen über das zukünftige Verhalten aller beteiligten Partner zu machen. Dennoch gilt Vertrauen als Mechanismus zur Reduktion von Unsicherheiten und Komplexität in der Zukunft.²² Es lassen sich verschiedene Typen von Definitionen des Vertrauens unterscheiden:

Vertrauen als objektive Glaubwürdigkeit im Sinne von Ehrlichkeit und Echtheit, Vertrauen als wohlwollende Intention (...), die eine Perspektive des Austauschs von Belohnungen sicherstellt, Ver-

¹⁷ vgl. Göbbert (2002), S. 5

¹⁸ vgl. Windeler (2001), S. 14

¹⁹ vgl. Hellmer (1999), S. 60

²⁰ vgl. Bierhoff (1984), S. 1

²¹ vgl. Bachmann; Lane in Sydow (2001); S. 82

²² vgl. Bachmann; Lane in Sydow (2001), S. 80

*trauen als Fehlen einer manipulativen Absicht, Vertrauen, wenn die Kosten für einen Vertrauensmissbrauch hoch sind.*²³

Vertrauen ist in der Netzwerkarbeit deswegen das wichtigste Merkmal, weil es Stabilität verleiht und die Unsicherheiten in Bezug auf die Zukunft sehr stark einschränkt.²⁴ Natürlich ist es aber nicht schon zu Beginn gegeben,²⁵ vielmehr gilt es, in den Aufbau von Vertrauen zu investieren und stetig daran zu arbeiten. Wichtige Schritte auf dem Weg zu einer ausgebildeten, vertrauensvollen Arbeit im Netzwerk sind dabei das Reduzieren des opportunistischen Verhaltens der Beteiligten und somit auch das Unterordnen der eigenen Interessen unter das Gesamtziel,²⁶ sowie das Signalisieren von langfristigem Interesse an der Kooperation.²⁷

Auch ist die Auswahl von geeigneten Netzwerkpartnern und das Schaffen von Eintrittsbarrieren²⁸ von entscheidender Bedeutung. Wie eine Untersuchung von Hans Werner Bierhoff und Ernst Buck im Jahre 1984 gezeigt hat, ist ein genereller Trend feststellbar: „Gleiches gesellt sich zu Gleichem, sowohl im Zusammenhang mit Vertrauen wie im Zusammenhang mit Misstrauen.“²⁹ Dieser als Formel bezeichnete Satz wird im Verlauf der Arbeit noch wichtig sein, wenn es gilt, die Struktur des Netzwerks *literaturhaeuser.net* zu beschreiben und zu untersuchen. Zudem ist es bei der Bildung von Vertrauen wichtig, Ziele zu vereinbaren, diese zu kommunizieren und den Grad der Erreichung auch zu überprüfen. Netzwerke brauchen eine Zielvereinbarung. Diese sollten aber noch genügend Raum für Kreativität und Innovation bereitstellen, vor allem in der Kulturarbeit ist dies von immenser Bedeutung. Es kann nicht Ziel sein, aus dem durch Dezentralität und Flexibilität gekennzeichneten Netzwerk ein starres, durchstrukturiertes Gebilde zu formen, allein um Vertrauen zu schaffen. Gleiches gilt auch für Verträge, die, gemeinsam festgelegt,

²³ vgl. Bierhoff und Buck, (1984), S. 93

²⁴ vgl. Bierhoff (1984), S. 2

²⁵ vgl. Bachmann; Lane in Sydow (2001); S. 77

²⁶ vgl. Meyer-Mertel in Klein (2002), S. 85

²⁷ vgl. Sydow; Windeler (2000), S. 13

²⁸ vgl. Siebert in Sydow (2001), S. 13

²⁹ vgl. Bierhoff und Buck, (1984), S. 39

ebenfalls einen Beitrag zur Stabilisierung³⁰ und somit auch zur Entwicklung von Vertrauen leisten können.

4.2.2 Konkurrenz und Kooperation

Konkurrenz und Kooperation sind gesunde Impulse und wichtige Variablen im beruflichen Alltag, die sich wechselseitig ergänzen. Dabei ist es besonders wichtig, nicht von der „guten“ Kooperation und der „schlechten“ Konkurrenz auszugehen. Beide Begriffe sind zunächst wertneutral zu betrachten. Kooperation ist dann nicht mehr positiv, wenn Strukturen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben nicht mehr klar geregelt sind, wenn also jeder mit jedem kooperiert und ein Entscheidungsträger nicht mehr festzustellen ist. Auf der anderen Seite ist es ebenso wenig wünschenswert, wenn aus einer gesunden Form der Konkurrenz ein Rivalisieren um jeden Preis wird. Diese Fehlform der Konkurrenz verhindert ebenfalls die erfolgreiche Zusammenarbeit.³¹

Dennoch benötigen wir Konkurrenz. „Die eigene Identität und Existenzberechtigung lebt gerade von der Möglichkeit sich (...) von der Nachbargruppe zu unterscheiden.“³² Dies gilt natürlich auch für die Netzwerkarbeit. Um destruktive Konkurrenz und Missverständnisse zwischen den Beteiligten im Netzwerk zu vermeiden ist es wichtig, permanent zu kommunizieren³³ und Differenzen auszuräumen, ohne dabei die Gestaltungsfreiräume der Beteiligten sehr stark einzuschränken. Es ist festzustellen, dass man für die Arbeit im Netzwerk über großes Verhandlungsgeschick verfügen sollte, denn Netzwerke sind keineswegs allein von ihrer Definition her von harmonischen Beziehungen geprägt.³⁴ Die Unterschiede in den Interessen der Verhandlungspartner müssen berücksichtigt werden, gleichzeitig sollte aber ein Interessensausgleich erfolgen.

Kooperationen stellen alternative Formen des Lernens dar.³⁵ Wer kooperiert tut es also, um sich gezielt einen Wissensvorsprung gegenüber anderen zu verschaffen. Konkurrenz hingegen hat den Vorteil, dass sie eine zu große Anpassung in die Gegebenheiten verhindert, wie auch das zu starke

³⁰ vgl. Sydow; Windeler (2000), S. 15

³¹ vgl. Fengler (1996), S. 30f.

³² Fengler (1996), S. 128

³³ vgl. Jakobs in Sydow (2001), S. 315

³⁴ vgl. Hellmer (1996), S. 65

³⁵ vgl. Prange in Sydow (2001), S. 152

Angleichen der Beteiligten aneinander. So wird Innovation gefördert. Es lässt sich also sagen, dass Netzwerke erst mit dem Zusammenspiel dieser beiden Faktoren ihre starke Innovationsfähigkeit und die besondere Art der Wissensgenerierung entfalten.³⁶

4.2.3 Medien

„Die Netzwerkakteure benötigen auch Medien zur Existenz. Ohne Medien (...) wäre die Existenz von Netzwerken nicht vorstellbar.“³⁷ Dies ist sicherlich der Fall, denn Medien dienen in Netzwerken zum einen den Zwecken der Kommunikation untereinander, zum anderen zur Verbreitung der Netzwerkidee nach außen. Die gezielte Kommunikation nach innen ist, wie schon erwähnt, ein wesentlicher Bestandteil der Netzwerkarbeit.³⁸

Nur durch sie kann man sich auf für die weitere Arbeit so wesentliche Punkte einigen wie ein von allen Partnern geteiltes Leitbild, Regeln für die Dokumentation und Weitergabe von Wissen sowie Regeln allgemein als Teil der Umgangsformen. Medien werden gleichzeitig auch direkt als Wissensspeicher genutzt. Und sie dienen als Multiplikator für die Kommunikation nach außen. Externe Kommunikationsaufgaben, nicht nur, aber vor allem auch im Netzwerk, betreffen unter anderem den Imageaufbau und die Imagepflege, den Austausch mit Besuchern und Partnern und die Darstellung des Netzwerks gegenüber Medienpartnern, Politik und Öffentlichkeit.³⁹ Eine Marke und eben auch ein Netzwerk können sich nur durch kontinuierliche Informations- und Kommunikationsarbeit dauerhaft etablieren.

Medien helfen also den Netzwerkpartnern bei all diesen Aufgaben, vor allem die Kommunikation betreffend, die ein zentraler Bestandteil des Netzwerkmanagements ist.⁴⁰ Medientechnologie kann also die Zusammenarbeit rationalisieren und neue Arten von überregionaler Nähe und Zusammenarbeit erzeugen. Was bisher nur durch bilaterale Telefongespräche möglich war, also sehr viel Zeit in Anspruch nahm, findet jetzt per Rundmail statt und erreicht, wenn erwünscht, direkt das komplette Netzwerk.

³⁶ vgl. Hellmer (1999), S. 72

³⁷ Schweizer (2003), S.173

³⁸ vgl. Klein in Klein (2002), S. 17

³⁹ vgl. Jakobs in Milberg (2002), S. 317

⁴⁰ vgl. Siebenhaar in Siebenhaar (1993), S. 18

Man kann also sagen, dass Medien für die Entwicklung von Netzwerken einen entscheidenden Beitrag leisten.

Medien sind notwendig, da erst durch sie die Kommunikation untereinander auf ein für Netzwerke notwendiges Maß erleichtert wird.⁴¹ Die neu entwickelten technischen Netzwerke unterstützen also Unternehmensnetzwerke und solche im Kulturbereich, indem sie Kommunikation über Zeit- und Raumgrenzen hinweg ermöglichen und somit neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit fördern und diese erleichtern.

4.3 Zusammenfassung

Ein Netzwerk ist ein auf Langfristigkeit angelegter Zusammenschluss mehrerer selbständiger Unternehmen, die autonom handeln. Die wichtigsten Grundsätze für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Netzwerk sind Vertrauen als Basis, Kooperation und Konkurrenz und eine professionelle Kommunikation, um das ideale Zusammenspiel dieser beiden Faktoren zu gewährleisten. Ein ebenfalls wichtiger Faktor für die erfolgreiche Zusammenarbeit ist der gezielte Einsatz von Medien als Kommunikationsinstrument nach innen und außen sowie als Wissensspeicher. Die Gründe für Unternehmen, sich Netzwerken anzuschließen, sind sehr vielfältig.

Allgemein gesagt, versprechen sich Unternehmen eine dauerhafte Sicherung von Wettbewerbsvorteilen strategischer Natur, wie z.B. Kostenersparnis, erhöhte Flexibilität und einen vereinfachten Zugang zu Ressourcen verschiedenster Art.

⁴¹ vgl. Schweizer (2003), S. 151

5 Netzwerke in der Kulturarbeit

In den vorangehenden Kapiteln wurden Netzwerke eher aus theoretischer Sicht und meist auch als Unternehmensnetzwerke betrachtet. Nun sollen die Besonderheiten im Kulturbetrieb im Vergleich zu anderen Arbeitsfeldern herausgearbeitet werden, sowie die Unterschiede, die sich daraus für die Arbeit im Netzwerk ergeben.

5.1 Besonderheiten der Netzwerke in der Kulturarbeit

Der entscheidende Unterschied beim Management von Kulturbetrieben im Vergleich zu anderen Unternehmen ist die andere Zielvorgabe dieser Einrichtungen.⁴² Wirtschaftsunternehmen als Beispiel, haben als oberstes Ziel die Produktion von Gütern, und zwar eine möglichst große Anzahl davon, und die stetige Profiterzielung und -maximierung. Liegt folglich das Ziel von Wirtschaftsunternehmen im quantitativen Bereich, also in der Produktion von Massen und im Erzielen von hohem Gewinn, so ist dies in Kulturbetrieben eher im qualitativen Bereich zu suchen.⁴³ Hier geht es nicht um die Masse, sondern um eine ganz bestimmte Qualität des produzierten Angebots. An oberster Stelle steht die kulturelle oder künstlerische Leistung.⁴⁴ Daraus ergibt sich auch, dass nicht die physische Arbeitskraft im Vordergrund steht, es sind vielmehr andere Qualitäten wie Kreativität, Imagination, kommunikative und kooperative Handlungskompetenzen gefragt, was mit den Handlungskompetenzen, die von den an einem Netzwerk Beteiligten gefordert werden, übereinstimmt. Feste Hierarchien, wie sie in der Wirtschaft teilweise benötigt werden, sind hier eher kontraproduktiv. Daraus ließe sich schließen, dass es Kulturbetriebe allgemein von ihrer Struktur her leichter haben, sich auf die Arbeit im Netzwerk einzustellen, bedingt durch ihre dezentrale und flexible Organisationsstruktur. Natürlich ist dies nicht bei allen Kulturbetrieben der Fall, gewisse Einschränkungen sollten schon vorgenommen werden.

⁴² vgl. Klein in Klein (2002), S. 13

⁴³ vgl. Schmidt (1993), S. 25

⁴⁴ vgl. Klein in Klein (2002), S. 13

Das Intendantenprinzip beim Theater lässt sich zum Beispiel nicht als dezentrale Struktur bezeichnen.

Des Weiteren ist als Unterschied zwischen Unternehmen und kulturellen Einrichtungen zu nennen, dass Letztere nicht das Ziel der Gewinnmaximierung haben. Natürlich ist ein gewinnorientiertes Arbeiten auch in Kulturbetrieben erwünscht⁴⁵ und von Vorteil, der monetäre Gewinn bei einer Veranstaltung wird allerdings nicht in den Vordergrund gerückt. Wie vorhin schon erwähnt, geht es hier um andere Ziele, vor allem um Qualität und die hat bekanntlich ihren Preis.

Daraus ergeben sich natürlich ganz spezielle Anforderungen an das Management von Kulturbetrieben und, daraus resultierend, an das Management von Netzwerken, die sich im Kulturbereich bilden. Zum einen werden sehr hohe Anforderungen an die Flexibilität und Kommunikationsbereitschaft der beteiligten Einrichtungen gestellt, denn Kulturmanagement ist sehr flexibles, sich ständig veränderndes Projektmanagement und muss Kreativität fördern. Durch das in den meisten Fällen fehlende Erzielen von Gewinn mit den durchgeführten Projekten ist die Mittelbeschaffung ebenfalls eine notwendige Handlungsebene,⁴⁶ anders als bei gewinnorientierten Unternehmen. Die Möglichkeit leichter Mittel zu erhalten, die für die Projekte benötigt werden, ist ein Grund für Kulturbetriebe, sich Netzwerken anzuschließen. Weitere Vor- und Nachteile, bzw. Chancen und Risiken für Kulturbetriebe als Teil eines Netzwerks sollen nun im Folgenden erörtert werden.

5.2 Chancen der Netzwerkarbeit im Kulturbereich

Die Vorteile, die Kulturbetriebe aus der Arbeit im Netzwerk ziehen, unterscheiden sich nicht wesentlich von denen, die Wirtschaftsunternehmen anstreben. Dennoch gibt es kleine Unterschiede. Zunächst wären allgemeine Chancen wie die Förderung des Informationsflusses und damit eine schnellere Vermehrung von Wissen, die bessere Nutzung von Ressourcen, seien sie materieller oder informeller Art, die Bündelung von Kompetenzen, und das Leisten von Hilfestellungen jeglicher Art zu nennen.⁴⁷ Außerdem dienen Netz-

⁴⁵ vgl. Klein in Klein (2002), S. 15

⁴⁶ vgl. Klein in Klein (2002), S. 17

⁴⁷ vgl. Sydow in Sydow (2001), S. 284

werke der Imageförderung in dem Sinne, dass ein Netzwerk eine viel größere Wirkung in der Öffentlichkeit hat,⁴⁸ allein schon durch die Größe bedingt.

Viele Kulturbetriebe arbeiten mit einem relativ kleinen Personalstamm. Der Anschluss an ein Netzwerk vergrößert also die Wirkung nach außen, allein schon durch das Wachsen der Anzahl der Beteiligten. Außerdem fördert die dezentrale Struktur von Netzwerken und der stetige Austausch untereinander die Kreativität jedes Einzelnen, und trägt so zum Erfolg von Kulturbetrieben bei. Denn dieser Bereich lebt wie kein anderer von stetiger Innovation und eine verstärkte Präsenz in der Öffentlichkeit macht das kulturelle Potential der Arbeit auch für die Öffentlichkeit sichtbar.⁴⁹ Kontakte zu knüpfen mit anderen kulturellen Einrichtungen, aber auch mit Organen der Presse und der Politik ist von entscheidender Bedeutung. Ein Netzwerk erhöht natürlich die Anzahl potentiell möglicher Kontakte. Dies ist ein wichtiger Grund für Kulturbetriebe, einem Netzwerk beizutreten. Ein anderer entscheidender Vorteil von Netzwerken ist die leichtere Beschaffung von finanziellen Mitteln. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten eröffnen sich durch die Arbeit im Netzwerk einerseits Möglichkeiten, finanzielle Ressourcen aus den verschiedenen beteiligten Einrichtungen zusammenfließen zu lassen, andererseits ist durch die verstärkte Wirkung nach außen die Möglichkeit gegeben, wichtige Fördermittel überhaupt erst zu bekommen.

Dies soll später am konkreten Beispiel des *literaturhaeuser.net* noch einmal verdeutlicht werden.

5.3 Risiken der Netzwerkarbeit im Kulturbereich

Wie soeben gezeigt, gibt es eine Reihe von Vorteilen, die Kulturbetriebe aus der Arbeit im Netzwerk für sich ziehen können. Natürlich gibt es auch Faktoren, die die Arbeit im Netzwerk behindern oder einschränken können. Wenn eine gewisse Anzahl von unterschiedlichen Einrichtungen sich zusammenschließen, tauchen immer auch Interessenskonflikte auf.⁵⁰ Diese sollten überwunden werden, um gemeinsam auf die festgelegten Ziele hinzuarbeiten.⁵¹ Dies ist nur möglich, wenn alle Partner bereit sind zu kooperieren und nicht einer oder

⁴⁸ vgl. Meyer-Mertel in Klein (2002), S. 80

⁴⁹ vgl. Morr in Bendixen (1998), S. 15

⁵⁰ vgl. Morr in Bendixen (1998), S. 13

⁵¹ vgl. Siebert in Sydow (2001), S. 9

mehrere begründet durch ein zu ausgeprägtes Konkurrenzdenken versuchen, das Netzwerk für Fremdinteressen oder auch nur für die eigenen Interessen zu instrumentalisieren oder zu missbrauchen.

Ziel ist es aber auch nicht, die Netzwerkpartner komplett aneinander anzugleichen, also eine starke Homogenität herbeizuführen, um Meinungsverschiedenheiten aus dem Weg zu gehen. Nur durch Diskussion und Auseinandersetzung wird wahre Innovation und Weiterentwicklung erst möglich.⁵² Dennoch ist eine zu uneinheitliche Teilnehmerstruktur eher kontraproduktiv. Gewisse Gemeinsamkeiten sollten in einem Netzwerk vorhanden sein. Das vereinfacht die Diskussion und beschleunigt Entscheidungen. Außerdem kann es dazu kommen, dass in einem Netzwerk, bedingt durch die große Anzahl der Teilnehmer, die Zuständigkeiten nicht immer klar sind und eine unregelte und somit unproduktive Kommunikation vorherrscht.⁵³ Dies führt zu großen Unsicherheiten und ist möglichst zu verhindern.

Das Vermeiden all dieser Risiken stellt sehr große Anforderungen an das Management von Netzwerken. Es ist äußerst wichtig, vor der Gründung eines Netzwerks konkrete Zielvorgaben und Handlungsgrundsätze zu vereinbaren. Geschieht dies nicht, so ist die Gefahr groß, dass eine gewisse Konzeptionslosigkeit um sich greift,⁵⁴ d.h. keiner der Partner eigentlich genau weiß, was mit dem Netzwerk erreicht werden soll. Dieser Mangel an Orientierung bedingt durch organisatorische Versäumnisse und Versäumnisse in der Kommunikation bzw. Moderation kann auch dazu führen, dass die Partner zu hohe oder einfach die falschen Erwartungen an das Netzwerk haben.⁵⁵ Dies führt zu Unzufriedenheit, was wiederum keine gute Basis für Vertrauen und eine erfolgreiche Kooperation ist. Es muss also gelingen, vorab mit allen Partnern des Netzwerks eine konkrete Zielvorgabe, sowie gewisse Regeln für die Zusammenarbeit zu vereinbaren. Nur so ist man sich der vollen Unterstützung aller sicher.

⁵² vgl. Hellmer (1999), S. 71

⁵³ vgl. Sydow in Sydow (2001); S. 284

⁵⁴ vgl. Morr in Bendixen (1998), S. 12

⁵⁵ vgl. Morr in Bendixen (1998), S. 13

5.4 Zusammenfassung

Es gibt entscheidende Unterschiede beim Management von Kulturbetrieben im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen. Die Ziele von kulturellen Einrichtungen liegen weniger im quantitativen denn im qualitativen Bereich. Oberstes Gebot ist das Erreichen der kreativen, künstlerischen Ziele. Auch sind die Betriebe nicht auf Gewinnmaximierung aus. Daraus ergeben sich Unterschiede beim Management. Die Bildung und Aufrechterhaltung von Hierarchien ist für die Leitung von Kulturbetrieben nicht geeignet, da sie Kreativität blockiert, die aber im kulturellen Bereich eine Basis darstellt. Da Netzwerke von ihrer Definition her dezentral angelegt sind, beinhaltet Netzwerkarbeit eine Reihe von Vorteilen für Kulturbetriebe, wie die Imageförderung durch eine viel größere Wirkung in der Öffentlichkeit, sowie die Möglichkeit, gewisse Fördermittel einfacher zu erhalten.

Dennoch sind auch Risiken oder Nachteile der Netzwerkarbeit zu nennen: Interessenskonflikte jeglicher Art sowie der Verlust der strategischen Autonomie⁵⁶ lassen sich hier als Beispiel anführen.

⁵⁶ vgl. Meyer-Mertel in Klein (2002), S. 86

6 *literaturhaeuser.net*

Das *literaturhaeuser.net* ist das Netzwerk der Literaturhäuser. Allerdings sind nicht alle existierenden Literaturhäuser Mitglied, im Moment sind es Berlin, Hamburg, Frankfurt, Salzburg, München, Köln und Stuttgart. Für einzelne Projekte wurde das Literaturhaus Basel hinzugewonnen. Es ist allerdings noch kein vollwertiger Netzwerkpartner. Das *literaturhaeuser.net* hat eine Reihe von Besonderheiten, was das Dasein als Netzwerk betrifft. Das stellte sich vor allem in den mit den Literaturhausleitern geführten Interviews heraus, aber auch bei der Betrachtung der einzelnen Homepages der Literaturhäuser.

Bei den Mitgliedern handelt es sich ausschließlich um Literaturhäuser, d.h. man kann davon ausgehen, dass die Teilnehmer relativ homogen sind, zumindest haben sie jedoch alle die gleiche Zielsetzung, nämlich die Vermittlung nationaler und internationaler Literatur der Gegenwart. Das Selbstverständnis der einzelnen Häuser ist relativ ähnlich, alle verstehen sich als Plattform für Autoren unserer Zeit, als Schnittstelle zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Literaturhäuser möchten zur Auseinandersetzung anregen und Literatur und Wissenschaft im Dialog ermöglichen. Dabei ist die Literatur nicht das einzige Mittel; es werden immer auch die neuen Medien und andere Künste wie Malerei, Musik oder Theater mit einbezogen.

Wie die Ziele, so sind auch die durchgeführten Veranstaltungen in den Literaturhäusern relativ ähnlich. Wenngleich auch jedes Haus einzigartige Nuancen setzt, so sind die Hauptveranstaltungen doch Lesungen, Podiumsdiskussionen, sowie Vorträge zu aktuellen Themen und zu Grundsatzfragen der Literatur und Medien. Im Zentrum der Veranstaltungen steht immer der Dialog und Interessenaustausch.⁵⁷

Alle Literaturhäuser folgen auch äußerlich dem gleichen Konzept. An jedes Haus ist eine Gastronomie angeschlossen, sowie eine Buchhandlung. Dies unterstützt das Konzept der vielseitigen Orientierung in alle Richtungen. Ein weiterer Punkt, der sehr stark zur Homogenität im Netzwerk beiträgt ist die Tatsache, dass alle Literaturhäuser von der Struktur her gleich aufgebaut sind. Zwar gibt es Unterschiede bei der Größe des Personalstamms, allerdings liegt

⁵⁷ vgl. www.literaturhaeuser.net, Zugriff am 10.07.2004

bei jedem Haus die Programmverantwortung in einer Hand, d.h. allein der Leiter des Hauses ist für die Ausgestaltung des Programms zuständig.

Unterschiede im Profil der einzelnen Häuser lassen sich daher auch oft auf persönliche oder berufliche Hintergründe der jeweiligen Programmleiter zurückführen.

Die Unterschiede zwischen den Netzwerkpartnern sind also eher minimal, die Übereinstimmungen überwiegen. Man kann von einer relativ homogenen Teilnehmerstruktur sprechen. Von solch großen Übereinstimmungen ist bei anderen Netzwerken nicht unbedingt auszugehen. Schließen sich z.B. mehrere unterschiedliche Einrichtungen zu einem Netzwerk zusammen, so ist von großen Unterschieden in der Struktur auszugehen. Diese reichen von der Personalführung, über die Art der Organisation von Veranstaltungen bis hin zur Zielsetzung. Dies erfordert natürlich viel mehr Diskussionen und Arbeit, um Vertrauen aufzubauen und einen gemeinsamen Nenner für die Arbeit im Netzwerk zu finden. Dieser gemeinsame Nenner ist beim *literaturhaeuser.net* von Anfang an gegeben.

Überträgt man dies nun auf die Arbeit im Netzwerk so ist davon auszugehen, dass die Verhandlungsbasis von Anfang an besser war. Ähnlichkeiten in Zielsetzung und Struktur vereinfachen natürlich die Diskussion und die Verhandlungen mit allen Mitgliedern. Auch kann man davon ausgehen, dass ein gewisser Grundstock an Vertrauen bei solchen Ähnlichkeiten schon zu Beginn da ist. In den Interviews wurde deutlich, dass viele Leiter sich schon vor der Arbeit im Netzwerk kannten und Kontakt zueinander hatten. Dieser persönliche Kontakt stärkt natürlich das Vertrauen, das ja wiederum, wie vorhin gezeigt, einer der Grundsätze für die erfolgreiche Zusammenarbeit im Netzwerk ist. Es muss also, im Vergleich zu anderen Netzwerken, nicht so viel Energie in den Aufbau von Vertrauen investiert werden. Die Mitglieder haben die Möglichkeit sich relativ schnell auf gemeinsame Ziele zu konzentrieren und herauszuarbeiten, wie diese zu erreichen sind. Der persönliche Kontakt reduziert die Angst vor allzu opportunistischem Verhalten der Beteiligten und gibt eine gewisse Sicherheit in Bezug auf deren Haltung in der Zukunft.

6.1 Struktur des literaturhaeuser.net

Will man das Netzwerk nun mit Hilfe der in den vorangehenden Kapiteln vorgestellten Kriterien zur Klassifizierung von Netzwerken einordnen, so lässt sich Folgendes sagen: das *literaturhaeuser.net* besteht aus sieben völlig autonomen Kulturbetrieben, den einzelnen Literaturhäusern. Die Zusammenarbeit ist nicht beschränkt auf ein bestimmtes oder mehrere Projekte, sondern langfristig angelegt. Ein zeitlicher Rahmen, der die Zusammenarbeit beschränkt, existiert also nicht. Das Netzwerk zeichnet sich durch eine dezentrale Struktur aus, die Entscheidungsbefugnis ist gleichmäßig auf alle angeschlossenen Literaturhäuser verteilt. Vertraglich sind alle Literaturhäuser Gesellschafter,⁵⁸ d.h. die jeweiligen Vorstände der Literaturhäuser sind Gesellschafter und diese beauftragen ihren Leiter an den Gesellschaftsversammlungen teilzunehmen und dort zu handeln. Es wird ein geschäftsführender Gesellschafter gewählt, der als Rechtsperson für Verträge und alle rechtlich relevanten Dinge verantwortlich ist. Das ist das Literaturhaus München, bzw. der Leiter des Hauses. Diese Struktur wurde allerdings erst seit kurzem vertraglich gesichert, vorher handelte es sich eher um eine mündliche Vereinbarung. In jährlichen Treffen wird der Rahmen für zukünftige Veranstaltungen gesteckt, jedoch hat jeder Leiter die Möglichkeit, den Netzwerkveranstaltungen bei der Durchführung in seinem Haus eine eigene kreative Note zu verleihen.

6.1.1 Koordinationsstelle

Beauftragt durch den geschäftsführenden Gesellschafter gibt es eine zentrale Stelle, die die Organisation und Koordination der Netzwerkveranstaltungen übernimmt: die eingerichtete Koordinationsstelle in München. Sie versteht sich als Scharnierstelle zwischen den Literaturhäusern und den Medien und Wirtschaftspartnern sowie den Förderern und ist verantwortlich für die Umsetzung der vertraglich vereinbarten Klauseln. Trotz dezentraler Struktur der Netzwerke ist es von immenser Bedeutung, eine zentrale Stelle für die Koordination von Veranstaltungen zu haben. Dies lässt sich allein schon durch die Tatsache belegen, dass erst mit der Einrichtung dieser Stelle das *literaturhaeuser.net* erstmals als Institution auftritt.

⁵⁸ Die Informationen sind dem Gesellschaftsvertrag der Literaturhäuser entnommen.

Eine gewisse Art der Führung ist bei Netzwerken enorm wichtig, da sonst die Gefahr der Auflösung besteht,⁵⁹ bedingt durch die Tatsache, dass eine effiziente Kommunikation im Netzwerk, eine professionelle Organisation der Veranstaltungen und ein einheitliches Auftreten gegenüber der Öffentlichkeit nicht gewährleistet ist. Die Koordinationsstelle sichert, natürlich immer auch in Zusammenarbeit mit den Leitern der Literaturhäuser, die Erfüllung der wichtigsten Managementaufgaben im Netzwerk. Das *literaturhaeuser.net* wird also über eine zentrale Stelle verwaltet, die allerdings nur die Organisations-, nicht aber die Entscheidungsbefugnis innehat. Letztere ist gleichmäßig auf alle Mitglieder verteilt.

Aus der Tatsache, dass es das *literaturhaeuser.net* als Institution erst seit der Einrichtung der Koordinationsstelle gibt und daraus, dass das Netzwerk erst mit Gründung dieser Stelle einen gewissen Bekanntheitsgrad hat und auch erfolgreich und organisiert bzw. strukturiert arbeitet kann man also Folgendes ableiten: Die in der Theorie aufgestellte These, dass es eines speziellen Netzwerkmanagements in Form einer zentralen Stelle bedarf, hat sich bewahrt. Dies haben alle Beteiligten in den Leitfaden-Befragungen bestätigt.

6.1.2 Eintrittsbarrieren

Zu dem Kriterium der Offenheit oder Geschlossenheit lässt sich anführen, dass beim *literaturhaeuser.net* Eintrittsbarrieren⁶⁰ existieren. Über die Aufnahme eines Literaturhauses entscheidet die Versammlung der Gesellschafter. Diese müssen per Abstimmung einig sein. Für die Aufnahme des Hauses gelten folgende Kriterien: Name „Literaturhaus“ in Verbindung mit Städtename, gültiger Rechtsstatus, also ein Verein oder eine Stiftung und dass es eine Programmleitung und eine Geschäftsführung gibt. Die inhaltliche Ausrichtung muss auf der Förderung und Vermittlung von deutschsprachiger und internationaler Gegenwartsliteratur liegen. Außerdem ist ein ganzjähriges, kontinuierliches Programm Bedingung. Ein Literaturhaus sollte vor der Aufnahme in den Kooperationsverbund mindestens ein Jahr nach der Gründung gearbeitet haben.

⁵⁹ vgl. Siebert in Sydow (2001), S. 23

⁶⁰ Die Informationen sind dem Gesellschaftsvertrag der Literaturhäuser entnommen sowie folgendem Interview: Meierhenrich, Interview vom 06.07.2004

Eine weitere Bedingung ist die räumliche Distanz zu den schon bestehenden Häusern um eine Konkurrenz zu vermeiden und die Tatsache, dass es sich um eine große, wichtige Stadt handelt. Das hat natürlich zur Folge, dass dem *literaturhaeuser.net* ein gewisser Hauch von Exklusivität anhaftet.

In den Interviews wurde darauf hingewiesen, dass diese Eintrittsbarrieren ein wichtiger Garant für den Erfolg des *literaturhaeuser.net* sind. Dies lässt sich theoretisch belegen, denn nach Sydow ist eine der wichtigsten Managementpraktiken im Netzwerk die Selektion,⁶¹ also die Entscheidung darüber, wer im Netzwerk aufgenommen wird und wer nicht. Diese Bedingungen in dem Bereich der Eintrittsbarrieren sind laut aller Interviewpartner als Argumentation gegenüber Medienpartnern und Sponsoren wichtig, vor allem die durch die Eintrittsbarrieren möglich gemachte ausschließliche Positionierung in großen Städten. Von zentraler Bedeutung ist für die dem Netzwerk angeschlossenen Literaturhäuser besonders auch der Ausschluss der Rivalität auf räumlicher Ebene.

Das bedeutet aber keineswegs, dass die einzelnen Literaturhäuser nicht miteinander konkurrieren. In den Interviews wurde deutlich, dass Konkurrenz ein Bestandteil des Netzwerks ist, allerdings findet sie auf einer anderen Ebene statt. Auf diese Tatsache wird in einem der nächsten Kapitel noch näher eingegangen.

6.2 Medien als Bestandteil des *literaturhaeuser.net*

Dass Medien, wie in einem der vorangehenden Kapitel bereits erwähnt, Netzwerkarbeit in dieser Form erst ermöglichen,⁶² wird beim *literaturhaeuser.net* auf verschiedenen Ebenen deutlich. In der Zielsetzung der einzelnen Häuser wird immer der Dialog zwischen Literatur und neuen Medien betont. Es verwundert daher nicht, dass diese Tatsache in die Arbeit des *literaturhaeuser.net* mit einfließt. Im Interview wurden die Vorteile für die Koordination und Kommunikation durch Medien besonders deutlich herausgestellt. Denn: „Dadurch dass es die neuen Medien und das Internet gibt, kann man Netzwerke in einer ganz anderen Weise ausgestalten.“⁶³ Das Medium Internet ermöglicht, im Gegensatz zu einer bilateralen Kommunikation am Telefon, Konferenzen und zeitgleiches Kommunizieren mit vielen verschiedenen Personen oder eben Netzwerkpartnern.

⁶¹ vgl. Sydow in Sydow (2001), S. 311

⁶² vgl. Klein in Klein (2002), S. 17

⁶³ Meierhenrich, Interview vom 06.07.2004

*So etwas gab es vorher noch nicht. Vorher musste man sich treffen oder anrufen. Treffen ist umständlich, wenn man in vielen verschiedenen Orten ansässig ist, (...), eigentlich ist Internet das Ideale um viele Leute zu erreichen, um wirklich eine Runde zusammenzuführen, um miteinander zu sprechen ohne da zu sein. Internet ermöglicht das überhaupt erst, dass man so ein Netzwerk wie wir es jetzt haben gründen kann.*⁶⁴

Ein weiterer positiver Aspekt der neuen Medien ist die schon angesprochene vereinfachte Kommunikation nach außen und damit die Möglichkeit, auf einfachere Art und Weise überregional zu arbeiten und präsent zu sein. Eine der ersten Ideen und konkreten Projekte des *literaturhaeuser.net* war es, eine gemeinsame Website zu erstellen. Medien werden also genutzt um das *literaturhaeuser.net* nach außen hin als geschlossene Organisation auf einer gemeinsamen Website zu präsentieren, aber auch um individuelle Unterschiede auf der Homepage deutlich zu machen, denn jedes Haus hat eine eigene Seite mit selbst verfassten Texten und Programmhinweisen. Mit der Homepage hat man also, neben der vereinfachten Informationsvermittlung auch die Möglichkeit, eine Art Imagepflege⁶⁵ zu betreiben und klar zu zeigen, was das *literaturhaeuser.net* eigentlich ist.

Interessant ist, dass der Grundsatz des World Wide Web, überall und immer erreichbar zu sein und an unterschiedlichen Orten Zugriff auf die gleichen Inhalte zu haben, zu einem eigenen Veranstaltungskonzept weiterentwickelt wurde. Gemeint sind so genannte „Simultanveranstaltungen“. Solche Veranstaltungen, die zeitgleich zu einem Thema in allen dem Netzwerk angehörenden Literaturhäusern stattfinden, lassen sich besonders gut im Internet abbilden und dokumentieren. Entscheidend ist also, dass im *literaturhaeuser.net* das Konzept der neuen Medien aufgenommen, verinnerlicht und konsequent weiterentwickelt wird. Das spricht für die Tatsache, dass Medien und vor allem auch die angesprochenen Entwicklungen in diesem Bereich entscheidend zur erfolgreichen Weiterentwicklung des Netzwerks und der im Netzwerk geleisteten Arbeit beitragen.

⁶⁴ Meierhenrich, Interview vom 06.07.2004

⁶⁵ vgl. Jürgens in Bendixen (1998), S. 3

6.3 Chronologie

Das *literaturhaeuser.net* als Institution in Verbindung mit der Koordinationsstelle in München gibt es seit April 2002. Vorher gab es allerdings schon verschiedene Ansätze, projektgebunden zusammenzuarbeiten. Zu Beginn gab es die Idee, die Verantwortung für die Organisation gemeinsamer Projekte an ein Literaturhaus zu übertragen, das war allerdings wegen des doch sehr hohen Aufwands für den meist kleinen Personalstamm der Literaturhäuser nicht zu leisten. Daher kam auch der Entschluss zur Gründung einer Koordinationsstelle, denn der Wille zur Zusammenarbeit im Netzwerk war gegeben, nur die Organisation dieser war schwierig.

Die einzelnen Literaturhäuser haben sich alle zum gleichen Zeitpunkt angeschlossen, alle Mitglieder sind also von Anfang an dabei. Seit Juli 2004 gibt es nun den *Gesellschaftsvertrag der Literaturhäuser* auch als schriftliche Vereinbarung, was die Zusammenarbeit noch einmal verfestigt. Allerdings wurde dieser Gesellschaftsvertrag nur mit deutschen Häusern gemacht.

Salzburg hat erst dann die Kooperationsvereinbarung bekommen, als der Gesellschaftsvertrag von den deutschen Häusern bereits unterschrieben war. Basel, als achtes Haus im Bunde, ist ein Sonderfall. Die Zusammenarbeit beschränkt sich im Moment noch auf einzelne gemeinsame Projekte. Die Struktur des Literaturhaus Basel ist zurzeit noch sehr komplex. Daher wurde vereinbart, dass es dem *literaturhaeuser.net* vorerst nicht als offizielles, vollwertiges Mitglied angehören soll.

6.4 Zielsetzung des *literaturhaeuser.net*

Grundsätzlich ist es Ziel, das

*gemeinsame Anliegen gezielter nach außen hin zu repräsentieren
und eine größere Palette von Angeboten und überregionalen
Projekten zu verwirklichen.*⁶⁶

Es ist also von allen Beteiligten zunächst einmal das Bedürfnis da, gezielter und strukturierter und vor allem überregional zusammenzuarbeiten. Themen sollen in einem größeren Rahmen behandelt und in verschiedenen Städten unterschiedlich umgesetzt werden. Genau das ermöglicht die besondere Struktur der Institution *literaturhaeuser.net*. Themen werden im Grundsatz festgelegt, und jedes einzelne Haus ist für die Durchführung vor Ort selber verantwortlich.

⁶⁶ www.literaturhaeuser.net, Zugriff am 10.07.2004

Ein weiteres Ziel ist es, die Zusammenarbeit mit Kooperations- und Werbepartnern zu fördern. Viele Unternehmen haben ein großes Interesse daran, in mehreren Städten gleichzeitig Präsenzfläche zu bekommen. Das ermöglicht ihnen das *literaturhaeuser.net*. Auch möchte man durch die Zusammenarbeit im Netzwerk eine größere Öffentlichkeit und Aufmerksamkeit erlangen und das eigene Image fördern. Überregionale Veranstaltungen sind laut der Leiterin der Koordinationsstelle besser zu vermarkten, da sie eine größere Wirkung haben, mehr Publikum gewinnen, und somit natürlich auch mehr Aufmerksamkeit durch die Presse.

6.4.1 Corporate Identity

Obwohl die Zielsetzung des *literaturhaeuser.net* klar ist, existiert noch keine einheitliche Corporate Identity. Allerdings haben sich die Literaturhäuser auf ein gemeinsames Erscheinungsbild geeinigt, das im Interview als sehr minimalistisch, etwas puristisch, mit einer zurücknehmenden, kühlen Eleganz beschrieben wird. Die Website wird als eine Form von gemeinsamer Visitenkarte angesehen.⁶⁷ Gleichzeitig wird aber betont, dass es sich hier auch um den kleinsten gemeinsamen Nenner handelt und dass es sehr schwierig war, diesen herauszuarbeiten, da es den einzelnen Literaturhäusern sehr wichtig ist, ihre Heterogenität trotz der Arbeit im Netzwerk zu bewahren. Natürlich ist ein gemeinsames Design ein erster Schritt in Richtung Corporate Identity, diese umfasst allerdings viel mehr: das sind zusätzlich zu einem einheitlichen Design Faktoren wie gemeinsame Wert- und Normvorstellungen sowie geteilte Denk- und Verhaltensmuster.⁶⁸ Eine ausgeprägte Corporate Identity kann in erheblichem Maße zu Stabilisierung und Orientierung⁶⁹ der Einrichtung beitragen. Ein von allen Mitgliedern getragenes Leitbild stellt einen in höchstem Maße relevanten Erfolgsfaktor dar,⁷⁰ der die Kommunikation nach innen wesentlich erleichtert und Grundlage für die Kommunikation nach außen ist.⁷¹

6.4.2 Finanzierung

Das *literaturhaeuser.net* finanziert sich über eine kontinuierliche Zahlung der angeschlossenen Literaturhäuser zum einen und über einmalige Fördergelder zum anderen. Die Koordinationsstelle wird mit allen Honoraren und Neben-

⁶⁷ vgl. Meierhenrich, Interview vom 06.07.2004

⁶⁸ vgl. Siebenhaar in Siebenhaar (1993), S. 12

⁶⁹ vgl. Siebenhaar in Siebenhaar (1993), S. 13

⁷⁰ vgl. Siebenhaar in Siebenhaar (1993), S. 14

⁷¹ vgl. Conzelmann in Klein (2002), S. 215

kosten zu gleichen Teilen von jedem Haus bezahlt. Die Option, dass größere Häuser auch einen größeren Beitrag zahlen als die kleineren wurde von vornherein bewusst ausgeschlossen mit der Begründung, dass jedes Haus zu gleichen Teilen vom Netzwerk profitiert und die Koordinationsstelle zu gleichen Teilen jedem Haus verpflichtet ist. Der zweite wichtige Teil der Finanzierung sind die Projektgelder, die von der Koordinationsstelle für die einzelnen Veranstaltungen oder Projekte des Netzwerks eingeworben werden. Bei diesen Fördergeldern werden aber auch immer bestimmte Summen für die Buchhaltung und für die Koordination mit eingerechnet. Es gibt zahlreiche Partner und Förderer des Netzwerks, die sich an Projekten beteiligen.

Dazu gehören unter anderem ARTE als Medienpartner und DIE ZEIT, sowie die *Kulturstiftung des Bundes* und die *Deutsche Eisenbahn-Reklame GmbH*, um hier nur die wichtigsten zu nennen.

6.4.3 Veranstaltungen des *literaturhaeuser.net*

Auch hier soll nur eine Auswahl der Veranstaltungen des Netzwerks präsentiert werden; sie alle aufzuführen würde den Rahmen sprengen und wäre nicht sinnvoll. Es gibt zum einen Projekte, die regelmäßig, d.h. in jedem Jahr durchgeführt werden. Dazu gehört der *Preis der Literaturhäuser* oder *Poesie in die Stadt*. Zum anderen gibt es einmalig stattfindende Veranstaltungen wie z.B. die *Transnationale* im Dezember 2003, sowie das *Stadtschreiber-Projekt* in diesem Jahr. Hinter jeder dieser Veranstaltungen, sei es nun eine Reihe oder einmalig, steckt ein eigens ausgearbeitetes Konzept.

Das Konzept der *Transnationale* war es, einen internationalen Austausch und Dialog zu fördern indem ausländische Autoren in deutschen Literaturhäusern lesen und diskutieren. Den gleichen Hintergrund hat das *Stadtschreiber-Projekt* zwischen Deutschland und dem nahen Osten. Von Mai bis Oktober werden sechs deutsche Stadtschreiber das Leben in arabischen Großstädten skizzieren und den deutschen und arabischen Lesern nahe bringen. Ab August werden ihnen dann sechs arabische Schriftsteller gegenübergestellt, die das Leben in sechs deutschen Großstädten beschreiben. So entstehen literarische Städteportraits, die dabei helfen sollen, Vorurteile auf beiden Seiten abzubauen. Der Austausch mit fremden Kulturen ist also ein zentrales Thema des *literaturhaeuser.net*. Zu den regelmäßig stattfindenden Veranstaltungen gehört, wie weiter oben bereits erwähnt, der *Preis der Literaturhäuser*. Damit wird in jedem Jahr ein Autor prämiert, der in seinem Werk und mit dem Vortrag von diesem ästhetische Maßstäbe setzt. Der Preis wurde bisher an drei Autoren vergeben

und besteht aus einer Lesereise durch alle dem Netzwerk angeschlossenen Literaturhäuser sowie einem Preisgeld.⁷² Auf das Projekt *Poesie in die Stadt*, das hier neben dem Preis der Literaturhäuser als weiteres Beispiel für eine regelmäßig stattfindende Veranstaltung angeführt wird, soll im folgenden Kapitel noch ausführlich eingegangen werden.

6.4.4 Ausblick: die Zukunft des *literaturhaeuser.net*

Im Interview mit der Leiterin der Koordinationsstelle wurde nicht zuletzt auch thematisiert, wie sich das *literaturhaeuser.net* weiterentwickeln wird, ob es schon konkrete Zukunftspläne und weitere Zielvorgaben für das Netzwerk gibt. Die schriftliche Festlegung der vorher nur mündlich vereinbarten Strukturen im Gesellschaftsvertrag ist nun abgeschlossen. Rein von der Rechtsstruktur her wird sich also vorerst nichts ändern. Es wird überlegt, Leipzig in den Verbund aufzunehmen. Das wäre ein weiterer wichtiger Schritt in Richtung der überregionalen Arbeit, denn in den neuen Bundesländern ist das *literaturhaeuser.net* noch nicht präsent. Allerdings sollte das Leipziger Haus noch eine Namensänderung vollziehen. Bisher heißt es noch „Haus des Buches“ und wie vorhin erwähnt wurde, ist eine der Eintrittsbarrieren der Name „Literaturhaus“ in Verbindung mit dem Städtenamen. Das Netzwerk soll nicht international erweitert werden, es wird aber projektgebunden mit ausländischen Literaturhäusern zusammenarbeiten. Natürlich werden auf der Ebene der Veranstaltungen eine Reihe von neuen Konzepten realisiert, sowie schon bestehende Konzepte weiterentwickelt.

6.5 Vorteile der Arbeit im Netzwerk für die Literaturhäuser

Wie sich in den Leitfadeninterviews herausgestellt hat, bringt die Netzwerkarbeit tatsächlich eine Reihe von Vorteilen für die angeschlossenen Literaturhäuser mit sich. Es lässt sich also sagen, dass die theoretisch gegebenen Vorteile auch praktisch erfahrbar sind. Beispiele sind der schnellere und effektivere Austausch von Wissen, die Möglichkeit zum kostengünstigen Arbeiten oder auch die Möglichkeit, viele Kontakte zu knüpfen und somit stärker in der Öffentlichkeit präsent zu sein. Schon an den oben genannten Beispielen aus der Liste der Förderer lässt sich feststellen, dass das *literaturhaeuser.net* bedingt durch seine große und professionelle Wirkung nach außen dazu in der Lage ist namhafte, auch international agierende Förderer zur Unterstützung von Projekten zu bewegen. Dies wäre für ein einzelnes Literaturhaus sicher nicht

⁷² vgl. www.literaturhaeuser.net, Zugriff am 10.07.2004

möglich. Damit sind zwei der wichtigsten Vorteile schon genannt: das wäre zum einen die größere Wirkung in der Öffentlichkeit, denn Veranstaltungen können sehr viel besser in die Presse gebracht werden, gemeinsame Projekte bekommen durch den überregionalen Charakter eine größere Relevanz. Die Marke „Literaturhaus“ kann sehr viel besser und in einem größeren Rahmen, und vor allem auch kontinuierlich nach außen transportiert werden.⁷³ Genau diese Überregionalität hat natürlich großen Einfluss auf die Möglichkeiten der Finanzierung. Alle Beteiligten geben im Interview an, dass ohne das Netzwerk *literaturhaeuser.net* eine Partnerschaft mit ARTE oder auch der ZEIT nicht möglich gewesen wäre, da keiner von ihnen ein Interesse an der Förderung nur eines einzelnen Hauses hat. Erst durch die Positionierung in sieben wichtigen, großen Städten und somit durch das stark vergrößerte Einzugsgebiet werden die Projekte des *literaturhaeuser.net* für Sponsoren besonders interessant, da diese möglichst überregional präsent sein möchten.

Zudem wäre es nicht möglich, bestimmte Fördergelder zu erhalten. Die *Kulturstiftung des Bundes* als Beispiel, 2003 Hauptförderer von *Poesie in die Stadt*, hat nur ein Förderinteresse an überregional aufgestellten Projekten, nicht an solchen, die auf eine Stadt begrenzt sind. Es gibt aber auch andere Vorteile, was die Finanzierung betrifft, neben der vereinfachten Suche nach Sponsoren, Förderern und Medienpartnern. Man kann sich die Kosten von Veranstaltungen teilen, wie dies bei der *Transnationale* der Fall war. Ausländische Autoren können z.B. leichter nach Deutschland geholt werden, da man sich die Anreise- und Aufenthaltskosten teilt. Auch der positive Einfluss der Netzwerkarbeit auf die eigene Kreativität wurde von allen Beteiligten bestätigt. Die Mitglieder regen sich gegenseitig an, tauschen sich aus und entwickeln so neue Ideen. Es hat sich auch herausgestellt, dass die Möglichkeit voneinander zu lernen ein zentraler Bestandteil der Arbeit im Netzwerk ist. Und schließlich ist die Möglichkeit wichtige Kontakte zu knüpfen gerade im Bereich der Kulturarbeit von entscheidender Bedeutung. Das Netzwerk wird also dazu genutzt, um die eigene Kreativität zu unterstützen und das vorhandene Potential zu erweitern.

⁷³ vgl. Meierhenrich, Interview vom 06.07.2004

6.6 Nachteile der Arbeit im Netzwerk für die Literaturhäuser

Als größter Nachteil bei der Zusammenarbeit wurde von allen Beteiligten der hohe Koordinationsaufwand genannt. Netzwerkarbeit ist mit einem erhöhten Planungsbedarf verbunden. Wichtig ist die Kommunikation und Abstimmung untereinander, die Koordination der Termine und Aufgaben, etc. Das erfordert viel Zeit. Viele der Beteiligten geben daher im Interview an, dass es organisatorisch nicht möglich sei, noch mehr Netzwerkarbeit zu bewältigen, weshalb eine größere Anzahl von Netzwerkprojekten meist nicht gewünscht wird.

Zudem gibt es speziell beim *literaturhaeuser.net* laut der Leiterin der Koordinationsstelle noch große Schwierigkeiten im Bereich der Abrechnung von Projekten. Jedes Haus hatte bisher unterschiedliche Abrechnungsmodalitäten. Diese zu einer gemeinsamen Buchführung zu entwickeln ist nun die Aufgabe der Koordinationsstelle und mit einem enormen logistischen und organisatorischen Aufwand verbunden. Es muss in die jeweilige Abrechnung der Häuser eingegriffen werden um diese zu vereinfachen und einander anzugleichen. Jedes Literaturhaus muss zusätzlich zum Tagesgeschäft einen detaillierten Nachweis über die Verwendung der vom *literaturhaeuser.net* eingeworbenen Fördergelder erbringen. Die einzelnen Häuser müssen ihre bisher gut funktionierende Struktur in der Abrechnung von Projekten komplett überarbeiten und zulassen, dass die Koordinationsstelle in den Prozess eingreift und ihn verändert.

Ein weiterer Nachteil ist der vorher angesprochene Verlust der strategischen Autonomie. In den Interviews wurde deutlich, dass die Literaturhäuser manchmal Teile des eigenen Programms opfern müssen um sich die Freiräume für Netzwerkveranstaltungen zu erhalten,⁷⁴ da diese doch mit einem erheblichen Zeit- und Organisationsaufwand verbunden sind. Des weiteren steht bei den Netzwerkveranstaltungen ja nicht das einzelne Literaturhaus mit Namen ein, sondern das *literaturhaeuser.net*. Bemängelt wird zudem die Tatsache, dass es sich bei manchen Projekten eben nicht um einen eigenen Impuls handelt.⁷⁵ Energie, Ideen und Kreativität werden also in einen Pool eingebracht, und jedes Haus ist an dem Ergebnis nur zu 1/7 beteiligt.⁷⁶ Man leistet also einen Vorschuss an Arbeit ohne sich sicher zu sein, ob das Resultat zufriedenstellend ist. Das ist natürlich mit einem Risiko verbunden.

⁷⁴ vgl. Höllerer, Interview vom 08.07.2004

⁷⁵ vgl. Keller, Interview vom 19.07.2004

⁷⁶ vgl. Meierhenrich, Interview vom 06.07.2004

Außerdem ist es den einzelnen Literaturhäusern sehr wichtig, ihr eigenes Profil auszubilden und sich von den anderen Literaturhäusern im Netzwerk abzugrenzen.⁷⁷

Wie vorhin schon angesprochen, findet hier durchaus auch Konkurrenz statt. Allerdings nicht im räumlichen Sinne, sondern um das am besten ausgearbeitete und qualitativ hochwertigste Programm. Es ist den einzelnen Häusern sehr wichtig, sich positiv hervorzuheben und in gewisser Weise einzigartig zu bleiben. In diesem Umstand könnte man in eine Gefahr sehen, denn ein Prozess der Angleichung findet auf jeden Fall statt und ist vielleicht so nicht gewollt. Es kann aber auch gleichzeitig eine Chance sein, denn die Veranstaltungen des *literaturhaeuser.net* sind so angelegt, dass die einzelnen Häuser immer die Möglichkeit der individuellen Ausgestaltung haben und sich somit im Gegenspiel mit den anderen Häusern abgrenzen können.⁷⁸ Diese Eigeninitiative ist durchaus so gewollt. Laut der Leiterin der Koordinationsstelle kann Netzwerkarbeit nur erfolgreich sein, wenn jedes einzelne Mitglied seinen individuellen Beitrag dazu leistet. Der besteht zum einen darin, den Veranstaltungen z.B. durch eigene Pressearbeit zu mehr Popularität zu verhelfen, zum anderen auch in der für das eigene Haus am besten geeigneten Umsetzung der vorgegebenen Ideen. Man kann sehen, dass vorhandene Konkurrenz in diesem Fall positiv genutzt wird. Denn durch den Willen zur Abgrenzung wird ein großes kreatives Potential entwickelt.

Als Konsequenz werden von allen Literaturhausleitern die Veranstaltungen abgelehnt bzw. nicht so gut bewertet, bei denen eine individuelle Ausgestaltung nicht unbedingt möglich ist, zum Beispiel Lesereisen von Autoren. Bei den durchgeführten Befragungen hat sich herausgestellt, dass die Heterogenität bei allen Beteiligten als entscheidender Vorteil des *literaturhaeuser.net* gilt. Dennoch ist es wichtig, auch die Gemeinsamkeiten zu sehen. Aber die Balance zwischen Kooperation und Konkurrenz ist beim *literaturhaeuser.net* durchaus gegeben. In diesem Fall schafft es das Netzwerk also, die beiden für die erfolgreiche Zusammenarbeit unerlässlichen Grundpfeiler der Kooperation und Konkurrenz geschickt zu verbinden und zum Vorteil aller Beteiligten zu nutzen.

⁷⁷ Diese Tatsache wird in allen Interviews betont, besonders aber in den folgenden sehr deutlich: Höllerer, Interview vom 08.07.2004 / Meierhenrich, Interview vom 06.07.2004 / Sandfuchs, Interview vom 02.08.2004

⁷⁸ vgl. Höllerer, Interview vom 08.07.2004

Die Befragung von Literaturhausleitern, die nicht Mitglied bei *literaturhaeuser.net* sind, hat ergeben, dass die aufgelisteten Nachteile zu den Gründen der Nicht-Mitgliedschaft gehören. Hervorgehoben wurde vor allem die Tatsache, dass ein Beitritt zum Netzwerk einen hohen finanziellen Aufwand zur Folge hat, denn die Koordinationsstelle wird vor allem von den Geldern der angeschlossenen Literaturhäuser finanziert. Außerdem verursachen die Netzwerkprojekte zusätzliche Kosten und binden das Personal durch den erhöhten Koordinationsaufwand sehr stark ein, was ein Problem für Literaturhäuser mit sehr kleinem Personalstamm darstellt. Da Literaturhäuser in erster Linie, trotz überregionaler Arbeit, regionale Einrichtungen sind, darf ein Beitritt zum Netzwerk nicht die eigenen Projekte einschränken. Dies wird aber von den befragten Nicht-Mitgliedern befürchtet. Gewünscht wird daher oft nur eine auf bestimmte Projekte beschränkte Zusammenarbeit, nicht aber die vollkommene Zugehörigkeit zum Netzwerk.⁷⁹ Zudem wurde die tatsächliche Popularität des Netzwerks angezweifelt. Ein nicht am Netzwerk Beteiligter gab an, dass der Bekanntheitsgrad von *literaturhaeuser.net* seiner Meinung nach nicht so groß ist, wie von den Mitgliedern angenommen. Daher bezweifelt er, ob das betreffende Haus tatsächlich einen Nutzen aus der Mitgliedschaft bei *literaturhaeuser.net* zieht, oder ob doch die Nachteile, vor allem die finanziellen, überwiegen.

6.7 Zusammenfassung

Das *literaturhaeuser.net* existiert seit Februar 2002 und besteht aus sieben autonomen Literaturhäusern. Ziel des Netzwerks ist es, gemeinsame Anliegen gezielter nach außen zu transportieren und das eigene kreative Spektrum zu erweitern.

Organisiert wird das Netzwerk durch die Koordinationsstelle, die nur die Organisations-, nicht aber die Entscheidungsbefugnis innehat. Diese liegt bei den angeschlossenen Literaturhäusern. Die Finanzierung der Koordinationsstelle wird zu gleichen Teilen von jedem Haus übernommen.

Durch die Zusammenarbeit im Netzwerk ergeben sich für die einzelnen Häuser eine Reihe von Vorteilen: die größere Wirkung in der Öffentlichkeit, in der Presse aber auch in Bezug auf mögliche Medienpartner durch die überregionale Präsenz. Des weiteren bessere Möglichkeiten der Finanzierung, durch Sponsoren- oder Fördergelder.

⁷⁹ vgl. Braitsch, Interview vom 04.08.2004 / Sandfuchs, Interview vom 02.08.2004

Es gibt jedoch auch Nachteile. Hier wären ein erhöhter Finanzierungs-, Zeit- und Koordinationsaufwand zu nennen sowie große Schwierigkeiten beim Versuch zur Angleichung der stark unterschiedlichen Abrechnungsmodalitäten. Medien sind ein wichtiger Bestandteil des *literaturhaeuser.net*, denn vor allem durch die Möglichkeiten, die das Internet bietet, wird diese Form der Netzwerkarbeit erst ermöglicht.

Von Literaturhäusern, die dem *literaturhaeuser.net* nicht angeschlossen sind, werden vor allem die hohen Kosten, verursacht durch die Mitfinanzierung der Koordinationsstelle und der Projekte, als Grund für die Entscheidung gegen eine Mitgliedschaft genannt. Eine Zusammenarbeit beschränkt auf einzelne Projekte wurde von allen Befragten gewünscht.

7 Poesie in die Stadt

In einer Zeit, da einem von allen öffentlichen Wänden der Müll ins Gesicht springt, kann Poesie auf Plakaten ein Trost sein. Eine Minute innehalten, eine Sekunde Erleuchtung im urbanen Strom des Vergessens.

Durs Grünbein

Die Idee von Poesie in die Stadt ist es, Gedichten von zeitgenössischen, internationalen Lyrikern zu einer höheren Präsenz in der Öffentlichkeit zu verhelfen. Stellen, die sonst nur zum Verbreiten von Werbebotschaften genutzt werden, also Großflächenplakate in S-Bahnhöfen oder Fußgängerzonen, werden nun mit literarischen Texten plakatiert. Zum gleichen Zeitpunkt werden dieselben Inhalte in den Städten von allen dem *literaturhaeuser.net* angeschlossenen Literaturhäusern gezeigt. Die Plakataktion findet in den Sommermonaten statt. Sie beginnt zumeist im Juli und endet im August oder September. In diesen Monaten gehen die Literaturhäuser in die Sommerpause. *Poesie in die Stadt* hat also auch einen positiven Nebeneffekt,⁸⁰ denn die Häuser bleiben präsent, obwohl sie zu dieser Zeit kein Programm machen. Zu Beginn der Plakataktion gibt es parallel dazu verschiedene Veranstaltungen, bei denen die Dichter und Dichterinnen auftreten.

7.1 Chronologie

Das Projekt *Poesie in die Stadt* gibt es mittlerweile seit sechs Jahren. Obwohl die Durchführung des Projektes im Grundsatz immer dieselbe geblieben ist, hat sich das Konzept doch weiterentwickelt und verändert. 1999 hängt das Literaturhaus Hamburg über 400 Plakate im Stadtgebiet auf;⁸¹ das ist der Auftakt des Projektes. Ein Jahr später wird die Aktion erweitert und findet nicht mehr nur in Hamburg, sondern auch in Berlin, München, Frankfurt und Köln statt. Untermalt wird das Ganze durch ein spezielles Rahmenprogramm in den Städten. Die Süddeutsche Zeitung begleitet das Projekt mit der Serie *Plakative Poesie*.

⁸⁰ vgl. Höllerer, Interview vom 08.07.2004 / Wittmann, Interview vom 10.07.2004

⁸¹ Sämtliche Informationen sind der von der Koordinationsstelle erstellten Projektbeschreibung, sowie den durchgeführten Interviews entnommen.

Im Jahr 2001 ist die Anzahl der zur Verfügung stehenden Großflächen auf über 2000 angewachsen, erstmals können sämtliche Gedichte auch als E-Cards versendet werden. DIE ZEIT wird als Kooperationspartner gewonnen.

Vom 1. Juli bis 31. August 2003 werden in sieben Literaturhaus-Städten insgesamt 3000 Großflächenplakate sowie Citylights A1-Flächen plakatiert. Die Veranstaltung wird als internationales Lyrikforum bezeichnet. Sieben deutschsprachige Dichter und Dichterinnen laden Kolleginnen und Kollegen aus dem Ausland ein und teilen sich jeweils ein Plakat mit Ihnen. Alle Beteiligten treten persönlich bei den von den einzelnen Häusern inszenierten Lyrikerevents auf und reisen zu zweit durch die Städte, in denen sich dem Netzwerk angeschlossene Literaturhäuser befinden. Kooperationspartner sind unter anderem die *Kulturstiftung des Bundes* und DIE ZEIT.



Abbildung 1: *Poesie in die Stadt*, Plakat 2003

Auch in diesem Jahr wurde das Konzept neu gestaltet und es wurden neue Förderer hinzugewonnen. Die Orte, an denen *Poesie in die Stadt* durchgeführt wird, sind um eine Stadt, nämlich Basel, erweitert worden. Hauptförderer ist in diesem Jahr die *Robert-Bosch-Stiftung*, ARTE wurde als Medienpartner hinzugewonnen. Auf den Plakaten sind Gedichte der Chamisso-Preisträger zu

lesen. Der *Chamisso-Preis* ist ein Preis der *Robert-Bosch-Stiftung* für deutsch schreibende Autorinnen und Autoren, deren Muttersprache oder Herkunft nicht die deutsche ist.



Abbildung 2: *Poesie in die Stadt*, Plakat 2004

Man kann also feststellen, dass sich *Poesie in die Stadt* trotz gleich bleibender Grundsätze in der Organisation stetig weiterentwickelt, sowohl was die graphische Ausgestaltung der Plakate und Postkarten als auch das Konzept als solches betrifft. Das transnationale Thema, das erstmals 2003 mit zum Konzept gehörte, spielt indes auch hier eine immer größere Rolle.

7.2 Finanzierung

Was die Finanzierung des Projektes betrifft so kann man sagen, dass die Bedingungen sich seit der Durchführung im Netzwerk und seit der zentralen Organisation durch die Koordinationsstelle nicht mehr wesentlich ändern. Es

gibt zwar jedes Jahr einen neuen Hauptsponsor, mit dem verhandelt werden muss, grundsätzlich wird *Poesie in die Stadt* aber folgendermaßen finanziert:

Förderer wie die *Robert-Bosch-Stiftung* oder die *Kulturstiftung des Bundes* finanzieren das Projekt zu etwa zwei Dritteln, ein Drittel wird vom *literaturhaeuser.net* übernommen. Die Medienpartner DIE ZEIT oder ARTE sind nur zu einem geringen Teil finanziell am Projekt beteiligt. Sie bringen vor allem so genannte „Medialeistungen“ ein, d.h. sie unterstützen die Öffentlichkeitsarbeit unter anderem durch redaktionelle Hinweise oder übernehmen den Versand der E-Cards, die die Poesieplakate abbilden, wie in diesem Jahr wieder DIE ZEIT. Was die Plakate betrifft, so werden Druck- Gestaltungs-, Transport-, sowie Klebekosten vom *literaturhaeuser.net* übernommen und druckfertig an die Geschäftsstellen der Werbeflächenanbieter geliefert. Die Plakatflächen werden von den Partnern *DSM Deutsche Städte Medien GmbH*, *DERG Deutsche Eisenbahn Reklame*, *VVR Berek Berlin*, *Hamburger Außen- und Verkehrsmittelwerbung*, *Kölner Außenwerbung*, *Objektwerbung Salzburg* und *ILG Außenwerbung* in den Sommermonaten kostenlos zur Verfügung gestellt. Als Gegenleistung dafür werden die sie auf allen Plakaten und in allen Publikationen zu *Poesie in die Stadt* als Sponsoren genannt, was für sie eine Art Imageförderung bedeutet. Denn in den traditionell eher auftragsschwachen Sommermonaten werden die Flächen mit hochwertigen Texten und graphisch ansprechenden Plakaten gefüllt, auf denen sie selbst als Partner genannt sind. Auch die anderen Förderer, Medienpartner und Sponsoren werden überall genannt. Somit handelt es sich bei dem Projekt *Poesie in die Stadt* um eine Art Tauschgeschäft, was die Medialeistungen betrifft, allerdings nicht nur. Jeder der Beteiligten profitiert von der positiven Außenwirkung der Aktion, dennoch werden natürlich auch die Gelder der Sponsoren und Förderer benötigt, denn allein durch Medialeistungen wäre das Projekt nicht zu realisieren.

7.3 Netzwerkarbeit des *literaturhaeuser.net* am Beispiel Poesie in die Stadt

An der Chronologie dieser Veranstaltung lässt sich schon erkennen, warum sie sich besonders gut zur Demonstration von gut funktionierender Netzwerkarbeit eignet. *Poesie in die Stadt* wurde zu Beginn zwar regional durchgeführt, der Erfolg stellte sich aber erst mit der Ausweitung zu einer überregionalen Veranstaltung im Netzwerk ein – vor allem was die Sponsoren und Förderer betrifft. Kooperationspartner wie DIE ZEIT und ARTE oder Förderer wie die *Kulturstiftung des Bundes* und die *Robert-Bosch-Stiftung* haben verständlicherweise erst ein Interesse an der Unterstützung dieser Veranstaltung, seit sie

bundesweit und mit den Literaturhäusern in Salzburg und Basel auch international durchgeführt wird.⁸² Auch die Resonanz in der Presse ist um einiges größer. Die Öffentlichkeit wird darauf aufmerksam gemacht, dass es auch in anderen Städten Literaturhäuser gibt und überregional arbeitende Zeitungen wie *die Süddeutsche Zeitung* oder *DIE ZEIT* werden so auf alle Häuser aufmerksam. Außerdem ist die Verhandlungsbasis mit Partnern wie der Deutschen Eisenbahn Reklame eine bessere. Eine Veranstaltung wie *Poesie in die Stadt* bedeutet einen großen logistischen Aufwand, der sich eher lohnt, wenn sie eine überregionale Präsenz hat.⁸³ Es lassen sich auch Kosten einsparen, z.B. beim Druck der Plakate durch die größere Menge. Es gibt aber auch Nachteile, die man ebenfalls berücksichtigen muss. Wie bei allen Veranstaltungen im Netzwerk bedarf es auch hier eines erhöhten koordinatorischen Aufwands. Man muss sich jedes Jahr aufs Neue in einer Jury auf ein inhaltliches und gestalterisches Konzept einigen, was oft viel Zeit in Anspruch nimmt. Auch die Termine für die Begleitveranstaltungen müssen erst kommuniziert und aufeinander abgestimmt werden.

Allerdings kann man sagen, dass die Nachteile bei dieser Veranstaltung mittlerweile eher gering sind, denn durch die jährliche Durchführung kann man schon von einer gewissen Art der Routine sprechen. Es wird, anders als bei den einmalig stattfindenden Projekten, sehr viel zentral durch die Koordinationsstelle organisiert, wie z.B. der Druck der Plakate, die Verhandlung mit Sponsoren und Förderern und die Pressearbeit, so dass die einzelnen Häuser eigentlich eher für die Organisation der Begleitveranstaltungen im eigenen Haus zuständig sind. Der organisatorische und koordinatorische Aufwand ist also bei den regelmäßig durchgeführten Veranstaltungen im Vergleich zu den einmalig durchgeführten wie z.B. der *Transnationale* eher gering. Man kann aber sagen, dass die Reihen gerade deswegen zur Stabilisierung des Netzwerks beitragen. Wenn man mit relativ wenig Aufwand den maximalen Gewinn in Form von Aufmerksamkeit für das Netzwerk und alle angeschlossenen Häuser erreicht, steigert das die Zufriedenheit und das Vertrauen in die Arbeit im Netzwerk. Und das ist unerlässlich für die weitere erfolgreiche Zusammenarbeit.

⁸² vgl. Höllerer, Interview vom 08.07.2004

⁸³ vgl. Meierhenrich, Interview vom 06.07.2004

7.4 Zusammenfassung

An der Veranstaltung *Poesie in die Stadt* lassen sich positive Effekte der Netzwerkarbeit besonders gut verdeutlichen. Sponsoren, Förderer, die Presse und die Öffentlichkeit werden erst durch die überregionale Durchführung in erhöhtem Maße auf das *literaturhaeuser.net* und damit auch auf die angeschlossenen Literaturhäuser aufmerksam.

Die Nachteile, die sich zwangsläufig bei der Durchführung einer Veranstaltung im Netzwerk ergeben, wie z.B. ein höherer organisatorischer Aufwand, sind bei regelmäßig durchgeführten Veranstaltungen wie *Poesie in die Stadt* eher zu vernachlässigen, da durch die jährliche Durchführung schon eine gewisse Routine vorhanden ist und sehr viel zentral durch die Koordinationsstelle organisiert werden kann. Solche Reihen haben eine stabilisierende Funktion im Netzwerk, da sie mit relativ wenig finanziellem und organisatorischem Aufwand eine maximale Wirkung erzielen und somit zur Zufriedenheit aller Teilnehmer beitragen.

8 Zusammenfassung und Ausblick

In dieser Arbeit wurde die Bedeutung von Netzwerken in der Kulturarbeit anhand eines ausgewählten Beispiels bearbeitet. Dabei wurden die folgenden, in der Einleitung bereits erwähnten Thesen, näher untersucht:

1. Kulturbetriebe ziehen Vorteile aus der Arbeit im Netzwerk. Diese überwiegen, Nachteile sind somit eher zu vernachlässigen.
2. Es bedarf eines speziellen Managements in Form einer zentralen Stelle um die Vorteile auch Nutzen zu können, denn sie ergeben sich nicht automatisch aus der Zusammenarbeit im Netzwerk.

Zu Beginn wurde der Begriff „Netzwerk“ definiert. Dabei wurde zunächst ein Überblick über den aktuellen Stand in der wissenschaftlichen Literatur zu diesem Thema gegeben. Es stellte sich heraus, dass die angebotenen Definitionen je nach Hauptforschungsrichtung der Autoren sehr unterschiedlich und für diese Arbeit entweder zu weit oder zu eng gefasst waren. Daraus ergab sich die Notwendigkeit, zunächst eine eigene, für diese Arbeit relevante Definition zusammenzustellen. Auf der Grundlage dieses Netzwerkbegriffs wurden dann die Grundsätze für die erfolgreiche Arbeit im Netzwerk erarbeitet. Dabei hat sich ebenfalls herausgestellt, dass man sich in der Literatur keineswegs darüber einig ist, welche Faktoren denn in der Hauptsache zum Erfolg einer solchen Unternehmung beitragen.

Bei den hier vorgestellten Grundsätzen des Vertrauens, der Kooperation und Konkurrenz und der Medien handelt es sich ebenfalls um eigens erarbeitete Eckpunkte. Vor allem die Bedeutung der Medien kommt in anderen Arbeiten zwar schon zum Tragen, es wird aber nicht oder nur selten darauf hingewiesen, welche herausragende Bedeutung die rasche Entwicklung der Informationstechnologie gerade für Netzwerke hat. Die Idee, Medien als einen der Grundpfeiler der erfolgreichen Netzwerkarbeit herauszuarbeiten, hat sich in den Leitfaden-Interviews bestätigt. Sowohl die Leiterin der Koordinationsstelle als auch alle befragten Literaturhausleiter haben darauf hingewiesen, dass Netzwerkarbeit in dieser Form erst seit der Weiterentwicklung der neuen Medien so möglich ist. Medien sind also, überspitzt formuliert, die Voraussetzung für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit, wenn auch nicht die einzige.

Denn natürlich wird effizientes Arbeiten erst durch die Verbindung von menschlichen Qualitäten, Technik und Organisation möglich.

Im nächsten Kapitel wurde genauer auf die Besonderheiten von Netzwerken in der Kulturarbeit eingegangen. Dabei war es besonders wichtig, die Unterschiede im Vergleich zu Unternehmen in der freien Wirtschaft herauszuarbeiten, die sich vor allem in der anderen Art der Zielsetzung zeigen. Auf dieser Grundlage wurden nun die Chancen und Risiken, bzw. die Vor- und Nachteile, die Kulturbetriebe aus der Arbeit im Netzwerk ziehen, näher erörtert, allerdings vorerst nur auf theoretischer Ebene. Eine Art Zwischenergebnis des rein theoretischen Teils könnte folgendermaßen lauten: Das Gebiet der Netzwerkforschung zeichnet sich durch eine Vielfalt an Literatur und unterschiedlichen Perspektiven aus. Das hat natürlich Vorteile, denn so werden viele Aspekte von Netzwerken und Netzwerkarbeit betrachtet. Dieser Umstand kann aber auch verwirren, denn aus der großen Vielfalt der Veröffentlichungen gilt es zunächst die für das eigene Thema relevanten Informationen herauszufiltern. Erst auf dieser Grundlage ist es dann möglich, eine eigene Untersuchung zum Thema Netzwerk zu erarbeiten.

Beschäftigten sich also die ersten beiden Kapitel in erster Linie mit theoretischen Gegebenheiten, so geht die Arbeit anschließend detailliert auf das Beispiel *literaturhaeuser.net* ein. Mit Hilfe dieses Netzwerks wurden nun also die im Vorfeld aufgestellten Thesen überprüft. Es hat sich herausgestellt, dass es bei der Vielseitigkeit des Themas „Netzwerk“ von immenser Bedeutung war, ein einzelnes konkretes Beispiel zur Überprüfung der theoretisch erarbeiteten Ergebnisse vorliegen zu haben. Es wurde deutlich, dass die angeschlossenen Literaturhäuser tatsächlich die Vorteile aus der Netzwerkarbeit ziehen, die im theoretischen Teil besprochen wurden. Trotz der vorhandenen Nachteile ist jedoch festzustellen, dass die Vorteile der Netzwerkarbeit für die Beteiligten überwiegen. Dieser Eindruck bestätigte sich nicht zuletzt in den mit den Literaturhausleitern geführten Interviews.

Zudem hat sich am praktischen Beispiel gezeigt, dass die Leitung des Netzwerks in Form einer zentralen Stelle von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Arbeit ist. Alle Interviewpartner bestätigten, dass der durchschlagende Erfolg des Netzwerks sich erst mit der Einrichtung der zentralen Koordinationsstelle in München eingestellt hat. Man kann also sagen, dass sich bei der durchgeführten Untersuchung des konkreten Beispiels aus der Praxis die eingangs aufgestellten Thesen beide als zutreffend erwiesen haben.

Zusätzlich dazu hat sich bei der Untersuchung der Veranstaltung *Poesie in die Stadt* gezeigt, dass Projekte wie diese in gewisser Weise zur Stabilisierung des *literaturhaeuser.net* beitragen. Bei *Poesie in die Stadt* wird mit relativ geringem organisatorischem Aufwand eine für alle Beteiligten sehr zufrieden stellende Wirkung erzielt. Das Projekt findet nun schon seit einigen Jahren statt und auf organisatorischer Ebene ist schon eine gewisse Routine entstanden, was die Organisation erleichtert. Das trägt natürlich in hohem Maße zur Zufriedenheit der Mitglieder bei. Und Zufriedenheit mit der Arbeit des Netzwerks hat natürlich eine stabilisierende Wirkung. Man könnte also fast soweit gehen zu behaupten, dass ein Netzwerk solche Veranstaltungen geradezu benötigt – als eine Art von regelmäßig durchgeführten „Ritualen“, die in hohem Maße den Zusammenhalt unter den Mitgliedern festigen.

Obwohl das *literaturhaeuser.net* viele Grundsätze für die erfolgreiche Zusammenarbeit im Netzwerk verinnerlicht hat und somit auch sehr erfolgreich arbeitet, lassen sich noch einige Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung des Netzwerks anführen. Es wurde in allen Befragungen betont, dass in erster Linie auf die Heterogenität der einzelnen Häuser bei der Zusammenarbeit geachtet wird. Alle Beteiligten wollen vermeiden, ihre Eigenständigkeit und Individualität bei der Zusammenarbeit im Netzwerk zu verlieren. Diese Betonung ist in gewisser Weise kennzeichnend für die Arbeit der Literaturhäuser und ergibt sich schon allein aus ihrer Struktur. Wie erwähnt, ist in den Literaturhäusern meist ein Leiter oder eine Leiterin allein verantwortlich für das Programm und somit auch für die Ausprägung der für ein Haus charakteristischen Merkmale. Allerdings ist eine Zusammenarbeit unter solch ausgesprochenen Individualisten nicht immer ganz einfach und kann zu gewissen Problemen bei der Absprache und Organisation führen.

Das zeigt sich auch darin, dass das *literaturhaeuser.net* noch keine eigene Corporate Identity hat. Es existiert zwar eine gemeinsame Website, dieses ist allerdings, wie in den Interviews zu erfahren war, auch gleichzeitig der kleinste gemeinsame Nenner. Eine Weiterentwicklung auf diesem Gebiet wäre sicherlich von Vorteil, denn gerade durch die Einigung auf gewisse Grundsätze lassen sich bestimmte Diskrepanzen von vorne herein vermeiden. Die Angst, bei der Zusammenarbeit ein großes Stück der Individualität zu verlieren, könnte eingeschränkt werden, was wiederum zur Stabilität des Netzwerks beitragen würde. Zudem ist zwar in dem Gesellschaftsvertrag der Literaturhäuser festgelegt, welches die Aufgaben der Koordinationsstelle sind. Dennoch hatte

man in den Interviews den Eindruck, dass die Kompetenzen nicht ganz klar verteilt sind und es gewisse Diskrepanzen gibt. Zum einen in der Hinsicht, wie sich die Koordinationsstelle selbst wahrnimmt und wie die Leiter der Literaturhäuser sie betrachten. Zum anderen ließen sich aber auch Unterschiede in den einzelnen Ergebnissen der befragten Literaturhausleiter feststellen. Einige gestehen der Koordinationsstelle nur rein organisatorische Aufgaben zu, andere verstehen sie auch als eine Art Vertretung gegenüber Medienpartnern und Förderern. Dazu muss man allerdings anführen, dass der Gesellschaftsvertrag erst seit relativ kurzer Zeit existiert, somit sind die Kompetenzen auch erst seit kurzem klar definiert und vielleicht noch nicht verinnerlicht.

Zur Corporate Identity lässt sich noch sagen, dass eine solche auch die Kommunikation nach außen vereinfacht. Klar definierte Grundsätze sind einfacher zu kommunizieren und setzen sich im Gedächtnis der Öffentlichkeit besser fest als individuell formulierte Meinungen der Mitglieder zur Arbeit des *literaturhaeuser.net*.

Bei einem der Interviews mit einem noch nicht am Netzwerk beteiligten Literaturhausleiter war zu erkennen, dass die Informationen über die Zielsetzung, Organisation und Struktur des *literaturhaeuser.net* vielleicht doch nicht so klar nach außen kommuniziert werden, wie es sich die Mitglieder und die Koordinationsstelle vielleicht erhoffen. Dies stellt möglicherweise einen Ansatzpunkt für weitere Arbeiten auf diesem Gebiet dar. Es wäre sicherlich interessant, die Innenwirkung des Netzwerks mit der Außenwirkung, also der Wirkung auf nicht beteiligte Personen, zu vergleichen und zu erforschen, welche Unterschiede es dabei gibt. Allein bei meinen Befragungen wurden schon Abweichungen deutlich. Es lassen sich an dieser Stelle allerdings keine gesicherten Aussagen darüber machen.

Abschließend wäre nun noch einmal zu betonen, dass sich der Erfolg eines Netzwerks nicht allein und sozusagen automatisch durch das Netzwerk als solches ergibt. Vielmehr erfordert eine solche Zusammenarbeit eine kontinuierliche, fruchtbare Kommunikation sowie die Bereitschaft, gewisse Dinge trotz des Erfolgs in Frage zu stellen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln, um Erstarrungstendenzen des Netzwerks zu verhindern.

Anhang A: Interviews

Nachfolgend sind die geführten Leitfadeninterviews in Auszügen aufgeführt.

A.2 Höllerer, Florian: Leiter des Literaturhaus Stuttgart

Warum wollten Sie gerne Mitglied bei *literaturhaeuser.net* werden? Welche Vorteile ergeben sich für Ihr Haus dadurch?

Ich glaube, dass sich sehr viele Vorteile daraus ergeben. Diese Struktur ist eine einmalige Struktur im Literaturbetrieb und hat dadurch natürlich unheimlich gute Chancen, Gelder zu akquirieren und Dinge auf verschiedene Weise zu tun. Wir können von verschiedenen Richtungen Themen in die Republik bringen. Und das ist natürlich für Geldgeber sehr attraktiv. Irgendwann ist dann die Zusammenarbeit zu einem Punkt gekommen, wo sie gemanagt werden muss. Und das war eine sehr wichtige Entscheidung dann diese Koordinationsstelle in München zu gründen. Am Anfang war es nur *Poesie in die Stadt*, dann kam der *Preis der Literaturhäuser* hinzu und dann die neuen großen Projekte wie *Transnationale* oder das *Stadtschreiber* Projekt. Man regt sich außerdem gegenseitig an und bleibt im Gespräch, man tauscht sich aus und trifft sich öfters im Jahr. Dadurch entstehen auch bilaterale Kooperationen, die es vorher so nicht gegeben hat. Wir arbeiten ja nicht nur als Netzwerk zusammen, sondern wir haben auch untereinander mit einzelnen Häusern Verabredungen und so lernt man natürlich auch voneinander. Es gibt auf sehr vielen verschiedenen Ebenen Formen der Zusammenarbeit. Man bringt auch Veranstaltungen sehr viel eindringlicher in die Presse, so etwas wie die Medienpartnerschaft mit ARTE wäre mit einem einzigen Literaturhaus nicht möglich gewesen, auch das mit der ZEIT nicht. Da gibt es plötzlich Möglichkeiten, wo man in einer ganz anderen Liga spielt als ein rein regional ausgerichtetes Haus. Obwohl ja jedes Haus im Grunde genommen eine regionale Einrichtung ist, die sich mit der Stadt auseinander zu setzen hat.

Ergeben sich auch Nachteile aus Ihrer Mitgliedschaft bei *literaturhaeuser.net*? Wenn ja, welche?

Das Einzige ist, dass man Teile des eigenen Programms opfern muss um sich die Freiräume zu erhalten. Es ist eine Illusion zu denken, man könnte das einfach zusätzlich machen. Dazu sind die Sachen, die man gemeinsam macht, zu groß. Und ich denke auch, dass die Häuser in Zukunft das auch mehr vorsehen müssen, dass sie sich Freiräume lassen. Und da hat man natürlich nicht mehr so die Möglichkeit, sich individuell auszuleben. Und auch das Profil

des eigenen Hauses so auszubilden. Aber wie gesagt, man kann sich auch im Zusammenspiel, oder eben im Gegenspiel mit den anderen Häusern abgrenzen und sein eigenes Profil entwickeln.

Was ist das Besondere an *Poesie in die Stadt*?

Poesie in die Stadt war ja eigentlich der Startschuss der Zusammenarbeit überhaupt und für das Literaturhaus Stuttgart wichtig, weil wir zu einem Zeitpunkt daran beteiligt waren, wo das Haus noch nicht eröffnet war. Mit *Poesie in die Stadt* war das Literaturhaus Stuttgart im Grunde schon vor der Eröffnung präsent, was ihm sehr geholfen hat. Das Haus war dadurch schon vor der Eröffnung etabliert und bekannt. Es ist eine Aktion, die mit relativ wenig Geld eine maximale Aufmerksamkeit erreicht. Dadurch dass man diese ansonsten nicht annähernd zu bezahlenden Werbeflächen im Sommer eben einfach hat und so in den Städten präsent ist wie wahrscheinlich sonst nie im Jahr. Auf der anderen Seite haben ja die Häuser auch die Eigenart im Sommer mit dem Programm Pause zu machen. Durch *Poesie in die Stadt* wird die Stadt im Sommer auch ohne die Aktivität der Häuser mit Poesie versorgt. Außerdem ist es ein Konzept, das sehr offen ist. Wo man im Grunde jedes Jahr mit der Gestaltung der Plakate und der inhaltlichen Ausrichtung spielen kann. Es ist eine originelle Form der Veranstaltung, die offen ist für Veränderung und sich deshalb auch nicht totläuft.

A.3 Keller, Ursula: Leiterin des Literaturhaus Hamburg

Warum wollten Sie gerne Mitglied bei *literaturhaeuser.net* werden? Welche Vorteile ergeben sich für Ihr Haus dadurch?

Wir können über die regionalen Subventionen hinaus an überregionale Bundesmittel herankommen. Wenn wir ein gemeinsames Projekt haben, können wir Mittel beim Bund beantragen. Sonst können wir immer nur Mittel bei der Stadt einwerben. Außerdem ist es sehr viel günstiger für Sponsoren, denn die haben natürlich dann eine ganz andere Verbreitung als wenn sie nur Zielgruppen in einer Stadt erreichen. Das ist für alle Beteiligten interessanter, die mit uns zusammenarbeiten wollen, weil sie somit ein größeres Einzugsgebiet haben. Es ist auch für die Medienpartner wie ARTE interessanter, oder für Sponsoren wie bei *Poesie in die Stadt*, z.B. die *Robert-Bosch-Stiftung*, die dann eben in sieben Städten vertreten ist, anstatt in einer.

Ergeben sich auch Nachteile aus Ihrer Mitgliedschaft bei *literaturhaeuser.net*? Wenn ja, welche?

Es ist viel Koordinierungsarbeit und man muss sich oft um Dinge kümmern, um die man sich sonst nicht kümmern müsste. Es ist oft mit mehr Arbeit verbunden. Kommunikation, Abstimmung, Koordination, all diese Dinge. Und manchmal gibt es dann eben einen Antrag und dann muss man sich den Kopf zerbrechen was man dazu beiträgt, weil es eben nicht ein eigener Impuls ist.

Was ist das Besondere an *Poesie in die Stadt*?

Das kann ich deswegen ganz besonders gut sagen, weil ich die Erfinderin bin. Ich hab das damals nur für Hamburg entworfen und was mich gereizt hat ist, dass ich sehr viel Vertrauen zu den Gedichten habe. Ich glaube, dass sie tatsächlich auch auf der Straße überlebensfähig sind. Gedichte können es schaffen, die Aufmerksamkeit von Passanten zu fesseln. Das Besondere ist eben dass sie da plötzlich einen großen Raum bekommen in der Stadt. Einen großen Aufmerksamkeitsbonus, weil sie eben auf diesen großen Plakaten einen ganzen Sommer lang zu lesen sind. Das ist etwas sehr Besonderes. Man entlässt sie sozusagen aus den Buchdeckeln. Mein Motto war eben, wenn die Leute nicht zu den Gedichten kommen – denn es gibt ja nicht so viele Lyrik-Leser in dieser Republik oder auch überhaupt – dann müssen die Gedichte zu den Leuten kommen und wirklich beweisen, dass sie auch auf der Straße Aufmerksamkeit fesseln können und dass sie den Leuten etwas zu sagen haben, weil sie dafür nicht viel Zeit brauchen. Gedichte haben ja die Fähigkeit, auf kleinstem Raum sehr viel zu sagen. Diese Fähigkeit habe ich benutzt.

A.4 Wittmann, Reinhard: Leiter des Literaturhaus München**Warum wollten Sie gerne Mitglied bei *literaturhaeuser.net* werden? Welche Vorteile ergeben sich für Ihr Haus dadurch?**

Der Austausch mit den anderen Häusern wird erleichtert. Gemeinsame Projekte bekommen durch den überregionalen Charakter eine größere Relevanz, was sich unter anderem auch in einer größeren Medienresonanz und höheren Attraktivität für Sponsoren niederschlägt. Ausländische Autoren können leichter unabhängig von einer Verlags-Lesereise nach Deutschland geholt werden, da man sich die Reisekosten teilt, etc.

Ergeben sich auch Nachteile aus Ihrer Mitgliedschaft bei *literaturhaeuser.net*? Wenn ja, welche?

Nein, es ergeben sich keine Nachteile.

Was ist das Besondere an *Poesie in die Stadt*?

Lyrik wird an Orte transportiert, die sonst nur Werbebotschaften vorbehalten sind. So werden Menschen erreicht, die vielleicht sonst keine Gedichte lesen würden. Die Literaturhäuser erlangen in den Sommermonaten eine Präsenz in der Stadt, die sie mit „normalen“ Werbemitteln nie erreichen könnten.

A.5 Meierhenrich, Susanne: Koordinationsstelle München**Was sind die Vorteile von literaturhaeuser.net für die einzelnen Literaturhäuser?**

Sie kommen an Gelder ran, an die sie als einzelnes Haus nicht kommen würden. Der Bund würde z.B. niemals ein einzelnes Haus fördern. Das ist nicht sein Förderinteresse, das ist nicht seine Aufgabe. Er fördert nur, was überregional aufgestellt ist. Sie würden an Medienpartner nicht rankommen wie ARTE, die nie ein einzelnes Literaturhaus fördern würden. Das macht nur Sinn, wenn sie auch überregional präsent sind. Genau so beim ZDF. Wir machen den *Preis der Literaturhäuser* auf dem *Blauen Sofa*. Das sind diese Vorteile. Es wären bestimmte Förderungen nicht möglich oder Medienpartnerschaften. Es wären bestimmte Projekte nicht möglich, vor allem auch die *Plakataktion Poesie in die Stadt*. Außerdem kommen die Häuser noch mal ganz stark überregional ins Gespräch. Dass dann z.B. die *Stuttgarter Nachrichten* Hamburg erwähnt. Das sind ganz gute Begleiteffekte. Das macht uns als Marke präsenter und hilft den Literaturhäusern als Einzelnen natürlich auch wieder. Denn dass es Literaturhaus gibt wird über diese Öffentlichkeit noch mal stärker ins Bewusstsein gehoben.

Gibt es auch Nachteile?

Wahnsinnige Nachteile in der Abrechnungsmodalität, Umsatzsteuerprobleme, es gibt Häuser die gar nicht umsatzsteuerpflichtig sind oder waren bis vor kurzem. Wir haben enorme Abrechnungsprobleme. Jeder hat andere Abrechnungsmodalitäten, wir müssen das in München sammeln und eine zentrale Buchführung einrichten. Das ist ein enormer logistischer und organisatorischer Aufwand. Abrechnungsstrukturen vereinfachen, d.h. wir müssen eingreifen in die einzelne Abrechnung der Häuser, die von jedem so mehr oder weniger individuell zusammengebaut wurde und ja auch funktioniert. Aber eben nicht mehr, wenn man solche überregionalen Projekte abrechnen und dem Geldgeber gegenüber rechtfertigen muss. Da gibt es sehr viele Schwierigkeiten, wo ich auch noch nicht weiß, wie wir die im Detail lösen, denn solche Gelder haben Vorteile, aber die sind auch eine große Belastung. Fördergelder muss man im Detail belegen und nachweisen und das ist eine irre zusätzliche Arbeit, die zum

einen für mich anfällt aber zum anderen muss jedes Literaturhaus diesen Nachweis zusätzlich zum Tagesgeschäft erbringen. Das ist schon ein entscheidender Nachteil. Und dass man Programm macht für etwas, wofür man nicht selber mit Namen steht. Man gibt seine Energie, Ideen und Kreativität in einen Pool rein woran man wiederum nur zu 1/7 beteiligt ist. Man braucht da schon eine gehörige Portion Idealismus.

Wie ist *Poesie in die Stadt* entstanden?

Poesie in die Stadt ist ja von Ursula Keller initiiert worden und hat sich dann zu einem Gemeinschaftsprojekt entwickelt. Es ist im Einzelfall schon einmal realisiert worden, bevor es ein Gemeinschaftsprojekt geworden ist. 2003 sind wir an die *Kulturstiftung des Bundes* als Förderer herangetreten, 2004 ist es die *Robert-Bosch-Stiftung*. Es war ein Hauptgrund dafür, diese Koordinationsstelle zu schaffen. Vor allem für diese Plakataktion brauchen wir Gelder, und die sollte die Koordinationsstelle mobilisieren. Diese Aktion hat sich jetzt aber auch schon wieder ein bisschen abgetreten. Es ist nicht mehr neu, dass man Texte / Kunst in den öffentlichen Raum stellt. Worauf wir setzen ist Farbstärke und Formen. Wir machen Entwürfe, wo Texte mit Formen und Farben spielen. Das ist neu, das ist ästhetisch. Das wir das in allen Städten mit Poesiefesten begleiten können, ist sozusagen der Standortvorteil. Damit demonstrieren wir einmal im Jahr ganz stark das Netzwerk. Das ist unsere Marketingaktion, die wir einmal im Jahr starten wo wir jedem demonstrieren wollen, es gibt Literaturhäuser und schau da mal rein, Literaturhaus bringt nämlich Poesie in die Stadt.

Welche wesentlichen Schritte werden bei der Vorbereitung durchgeführt?

Was ist bei einer solchen Veranstaltung zu beachten, besonders im Hinblick auf die Arbeit als Netzwerk?

Diese Aktion wird zentral organisiert, wir versuchen möglichst viel über die Koordinationsstelle abzuwickeln, so dass die Sache in einer Hand bleibt. Das ist bei großen Projekten das Allerwichtigste, dass man einen kontinuierlichen Ansprechpartner hat. Dass einer zuständig ist und für die Dinge zeichnet. Sonst kann man mit keiner Agentur reden, auch mit den Dichtern nicht. Da kann man nicht 8 Verträge machen, da muss einer gelten. Die Formalitäten müssen über die Koordinationsstelle abgewickelt werden. Die Plakataktion sollte über die Koordinationsstelle in Auftrag gegeben werden, sie sollte die ganze Grafik betreuen. Das andere ist die individuelle Ausformung der Veranstaltungen. Dafür ist jeder Programmleiter selber zuständig und das muss jeder selber in die Hand nehmen. Und dafür schafft die Koordinationsstelle die Voraussetzungen, sie führt die Veranstaltung aber nicht mehr im Detail durch. So ein Netzwerkprojekt funktioniert nur dann gut, wenn man im Prinzip einmal die zentrale Arbeit macht von Seiten der Koordinationsstelle und die noch mal flan-

kiert wird von der individuellen Arbeit der Literaturhäuser und zwar marketing-technisch, organisatorisch und in der Pressearbeit vor allem. Pressearbeit funktioniert dann ausgezeichnet, wenn die zentrale Pressearbeit immer auch unterstützt wird von der individuellen oder umgekehrt. Das ist ein ganz großer Erfolg, wenn man das konsequent durchführt. Ich glaube, es wäre der Tod des Projekts, wenn man irgendwann nur noch zentral arbeiten würde und nicht da wo die Dinge durchgeführt werden. Das muss unbedingt ganz individuell mit den Häusern gestaltet werden. Die Literaturhäuser haben ihre Kontakte vor Ort und natürlich ist es manchmal ganz gut wenn die Koordinationsstelle in Aktion tritt, aber letztendlich kriegt man auch da als jemand, der wo ganz anders sitzt nur seine Glaubwürdigkeit, wenn es irgendwo lokal auch wieder eine Verankerung gibt. Die Erfolge sind da höher, wo es sehr enge Kontakte zur Presse gibt und die auch mobilisiert werden. Weder kann die Koordinationsstelle alles an die Literaturhäuser delegieren, das bringt totales Chaos, noch können die Literaturhäuser alles an die Koordinationsstelle abgeben.

A.6 Braitsch, Susanne: Leiterin des Literaturhaus Wiesbaden

Was wissen Sie über *literaturhaeuser.net*?

Es ist ein Netzwerk einiger Literaturhäuser in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Das Netzwerk vergibt jährlich einen Preis, außerdem gibt es im Sommer die Aktion *Poesie in die Stadt*. Das Netzwerk hat eine eigene Internetseite, es tauscht Autoren im Rahmen von gemeinsam organisierten Lesereisen aus. Ziel ist die Vernetzung der Anliegen und gemeinsame Projekte zu realisieren, die für ein Haus alleine nicht durchzuführen wären.

Warum ist Ihr Haus bisher kein Mitglied dieses Netzwerks?

Unter meinem Vorgänger gab es bereits Kontakte. Unsere Anfrage wurde jedoch abgelehnt mit dem Verweis, dass das Netzwerk nur Literaturhäuser aufnimmt, die Vereine sind – wir sind kommunal. Ich bedaure dies, da eine inhaltliche Kooperation sicher interessant wäre. Eventuell wird eine Konkurrenz zu Frankfurt befürchtet? Ich selbst habe bereits vor einem Jahr nochmals Kontakt zur Koordinationsstelle in München aufgenommen, um nachzuhaken. Leider habe ich bisher noch keine Antwort erhalten.

Würde ein Beitritt zu *literaturhaeuser.net* zu Ihrem Profil passen, oder eher nicht? Warum?

Ein Beitritt würde nur im Rahmen bestimmter Projekte zu unserem Profil passen, da wir als kommunale Einrichtung andere Organisationsstrukturen aufweisen. Rechenschaft über die Verwendung öffentlicher Gelder, Abstimmung mit dem jeweiligen Kulturdezernent, etc. Das verlangsamt Entscheidungsprozesse. Interessant wäre ein Mitwirken am *Preis der Literatur-*

häuser, am Erfahrungsaustausch beteiligt zu sein, die Initiierung gemeinsamer neuer Projekte, ein stärkerer Autorenaustausch zur Kostenersparnis bei Reisekosten internationaler Autorinnen und Autoren, sowie das gemeinsame Werben um Sponsoren.

A.7 Sandfuchs, Wolfgang: Leiter des Literaturhaus Schleswig-Holstein e.V.

Was wissen Sie über *literaturhaeuser.net*?

Dass es ein sich mittlerweile im Netz darstellender Verbund von repräsentativ arbeitenden städtischen Literaturhäusern, die weitgehend auf Eigenveranstaltungsarbeit im eigenen Haus konzentriert sind, ist, der am Anfang ganz pragmatisch um gemeinsame Verpflichtung von Großautoren und bundesweite Bewerbung bemüht war, sukzessive gemeinsame Projekte in Angriff genommen hat (*Preis der Literaturhäuser, Poesie in der Stadt*) und mittlerweile Projekte ausarbeitet, die aber nicht durchfinanziert werden.

Warum ist Ihr Haus bisher kein Mitglied dieses Netzwerks?

Weil der Verein Literaturhaus Schleswig-Holstein kein Geld hat, um solch eine externe Stelle mitzufinanzieren, da er in seinem eigenen Personal schon an der Unterseite des Möglichen arbeitet. Weil die Projekte zusätzliche Kosten verursachen und Personal binden, also in toto angesichts der eigenen Struktur und Aufgaben nicht entlasten, sondern neue Belastungen bringen. Weil wir schon so viele eigene Pflichtprojekte betreuen müssen, dass kaum Platz für neue bleibt. Weil die Projekte des *literaturhaeuser.net* auf Großstadtpublikum zugeschnitten sind, nicht auf Arbeit für die Literatur im Flächenstaat.

Würde ein Beitritt zu *literaturhaeuser.net* zu Ihrem Profil passen, oder eher nicht? Warum?

Es würde passen, wenn es sich um einen reinen gemeinsamen Werbe- und Finanzierungstool handeln würde, also die Koordination selbst schon die Leistung wäre, wenn etwa fertige Projekte eines Hauses zur vollen oder partiellen Übernahme bereitstünden.

Anhang B: Pressespiegel *Poesie in die Stadt* 2004 (Auszug)

POESIE AUF SCHRITT UND TRITT

Bereits zum fünften Mal bringt das Netzwerk der Literaturhäuser bundesweit „Poesie in die Stadt“. Auch in Stuttgart wird man im Juli und August überall im öffentlichen Raum auf Lyrik stoßen. Auf Großflächenplakaten und Citylights wird die Poesie dort sichtbar, wo man sie auf den ersten Blick wohl nicht vermuten würde: in Bahnhöfen, an Bushaltestellen, in Zugwaggons, an Litfaßsäulen und in Bussen.

Unter dem Thema *Daheim in der Fremde* werden in diesem Jahr Gedichte von Autoren zu lesen sein, die mit dem Adalbert-von-Chamisso-Preis ausgezeichnet wurden. Sowohl in ihren Arbeiten als auch durch ihre Biografien verbinden die Autoren, deren Herkunft oder Muttersprache nicht die deutsche ist, verschiedenste Kulturkreise. Wer einige dieser transnationalen Schriftsteller kennen lernen möchte, ist am 6. Juli herzlich ins Literaturhaus eingeladen. Hier werden zum Auftakt der diesjährigen Lyrikaktion Zehra Cirak, László Csiba, Adel Karasholi, José F. A. Oliver, Zafer Senocak und Yoko Tawada zu Gast sein. *nb*

**6. Juli, 20 Uhr
Poesie in die Stadt
Eröffnungsfest
Literaturhaus Stuttgart
Weitere Infos:
www.literaturhaeuser.net
www.literaturhaus-stuttgart.de**

Abbildung 3: Interkultur Stuttgart, Juli/August/September 2004

Plakate bringen Poesie in die Stadt

Zeichen an der Wand

■ So ungewohnt ist Poesie im öffentlichen Raum nicht. Immerhin können zarte, lyrische Knospen in den Stadtbahnen entdeckt werden. Die Literaturhäuser Deutschlands gehen seit 1999 einen Schritt weiter: Unter dem Titel „Poesie in die Stadt“ umgarnen Gedichte unterschiedlicher Poeten Passanten. Plakate locken zum Nähertreten, Lesen und Deuten der Zeichen an der Wand und im Leuchtkasten.

In diesem Jahr obliegt die Ehre der Eröffnung dem Literaturhaus Stuttgart. Mit Zehra Cirak, Lázlo Csiba, Adel Karasholi, Zafar Senocak, José F. A. Oliver und Yoko Tawada stellen sechs Chamisso-Preisträger ihre

Gedichte vor. Dem Titel „Daheim in der Fremde“ werden sie alle gerecht – Deutsch ist nicht ihre Muttersprache. Mit der lyrischen Invasion der Straßen und Plätze wollen sie dem Getöse der Informationsflut die stille Kraft der Poesie entgegensetzen. Vielleicht gibt die Lesung dem hektischen Treiben der Stadt einen angenehmen Impuls zum Innehalten. STEF

■ 6.7. 20 Uhr, Literaturhaus, S-Mitte



Abbildung 4: Lift Stuttgart, Juli 2004

Die Sekunde Erleuchtung

Zum fünften Mal „Poesie in die Stadt“ – Startschuss in Stuttgart

Von Julia Schröder

Kai Ilg ist nicht der Typ, der ohne weiteres ins Schwärmen gerät. Er ist Chef der Stuttgarter Firma Ilg-Außenwerbung, die Litfaßsäulen und beleuchtete Werbeflächen an Bushaltestellen zwischen Hannover und München mit Reklame ausstattet und das Stuttgarter Rathaus während des Umbaus mit der Olympiabewerbungsbotschaft verhüllte. Aber jetzt, während im Literaturhaus der Presse die fünfte Aktion „Poesie in die Stadt“ vorgestellt wird, redet der Mann von einem „Phänomen“. Das sieht so aus: „Die Leute bleiben stehen, die Leute fahren rechts ran, um zu lesen, was auf diesem Plakat steht.“

Auf dem Plakat steht zum Beispiel ein Gedicht von Zafer Senocak: „Du hast deinen Mantel vergessen letzte Nacht/ich habe mich mit ihm schlafen gelegt/geträumt als wäre ich du//am Morgen fand ich deine Hand/im Mantel versteckt/und legte meine dazu.“ Weitere sieben Dichter sind auf diese Weise bis September in acht Städten in Deutschland, Österreich und der Schweiz präsent, gemeinsam ist ihnen, dass sie alle irgendwann den Chamisso-Preis der Robert Bosch Stiftung erhalten haben. Insgesamt viertausend Plakate, von A-1-Plakaten fürs Schaufenster über die so genannten City-Lights (die beleuchteten Werbeflächen) bis zu veritablen Großplakaten, hängen in Salzburg, Basel, München, Frankfurt, Köln, Berlin und Hamburg – und in Stuttgart, wo in diesem Jahr der Startschuss zu „Poesie in die Stadt“ fällt.

Schließlich ist diese Stadt der Sitz des diesjährigen Hauptsponsors der Aktion, eben der Robert Bosch Stiftung, die 100 000 Euro hat springen lassen. Allerdings ist dies, wie die Stiftungsgeschäftsführerin Ingrid Hamm erläuterte, nur ein Bruchteil der Summe, mit der das kostenlose Engagement der Werbeunternehmen in den verschiedenen Städten zu Buche schlagen würde, wenn man die Flächen bezahlen müsste.

Spanferkel an Lyrik

Heute Abend also steigt das erste der Poesiefeste, im beziehungsweise vor dem Literaturhaus Stuttgart gibt es zu Spanferkeln und Kaltgetränken, moderiert von José Oliver und begleitet von Gitarrenimprovisation, Lyrik von Zehra Çirak, László Csiba, Adel Karasholi, Zafer Senocak und Yoko Tawada. Dem Hausherrn Florian Höllerer ist eines dabei ganz wichtig: dass die Aktion, wie die ganze Idee der „transnationalen“ Poesie überhaupt, nicht ins „kleine, gemütliche, folkloristische Eckchen“ gerät, sondern ins Zentrum gehört, ins Zentrum der Literatur, der Arbeit der Literaturhäuser und der Städte.

Der Zusammenschluss der acht Institutionen, der unter dem Namen Literaturhaeuser.net im Netz wie im richtigen Leben fir-

miert, soll eben dies garantieren. In diesem Zusammenhang sieht Höllerer nicht nur die gemeinsame Aktion „Transnationale“, die Schriftsteller aus verschiedenen Ländern in den Häusern zusammenbrachte (in Stuttgart erinnert man sich an den Abend mit zwei aus dem Iran stammenden Autoren, Kader Abdolah, der auf Niederländisch schreibt, und die Comiczeichnerin Marjane Satrapi, die in Paris lebt und arbeitet) und die „Orient-Gespräche“, sondern auch den Austausch mit literarischen Institutionen der arabischen Welt, der unter dem Titel „Stadtschreiber“ deutsche Autoren etwa nach Kairo und Damaskus brachte und arabische Autoren nach Deutschland, wo sie im Internet Tagebuch führten.

Auch der Handel pfl egt die Verse

An diesem Projekt war der Kulturkanal Arte beteiligt, der auch „Poesie in die Stadt“ unterstützt; weiterer „Medienpartner“ ist „Die Zeit“. Auf deren Website findet man seit gestern elektronische Postkarten mit den Motiven der zweifarbigen Plakate. Die Plakat-Poesie wird in den verschiedenen Städten von unterschiedlichen Aktionen begleitet; in Hamburg feiert man in der Einkaufspassage Levante-Haus, in Salzburg fahren außen mit den Gedichten beklebte „Poesie-Busse“ auf Linienstrecken herum, in Frankfurt und Hamburg bekommen die Fahrgäste der U-Bahn sie zu lesen.

Von Berührungängsten zwischen Poesie und Kommerz keine Spur; die in Istanbul geborene und in Berlin lebende Lyrikerin Zehra Çirak drückt es so aus: „Wenn ich in den vergangenen Jahren diese Gedichte überall so groß präsentiert gesehen habe, sagte immer ein kleines Männchen oder Frauchen in meinem Hinterkopf: Mensch, da wärst du auch gern dabei!“ Jetzt sei sie „stolz und froh“, bei der Aktion mitmachen zu dürfen.

Vielleicht kann das ja wirklich klappen: „ein Stück Literatur ins Alltagsleben der Großstadtmenschen einfügen“, wie Susanne Meierhenrich, die Koordinatorin von Literaturhaeuser.net, sich das wünscht. Die Poesie zu den Menschen bringen, um dann die Menschen zur Poesie zu bringen. Wahrscheinlich hat Durs Grünbein, der Dichter und Büchnerpreisträger, es ganz zutreffend auf den Punkt gebracht. Er hat über „Poesie in die Stadt“ gesagt: „In einer Zeit, da einem von allen öffentlichen Wänden der Müll ins Gesicht springt, kann Poesie auf Plakaten ein Trost sein. Eine Minute innehalten, eine Sekunde Erleuchtung im urbanen Strom des Vergessens.“ – Apropos Sekunde. Da kennt Kai Ilg sich aus. 1,2 Sekunden, berichtet er, ist normalerweise die Zeitspanne, die ein Plakat seinen Betrachter für sich interessieren kann. Ein Gedicht fesselt ein bisschen länger.

■ www.literaturhaeuser.net

■ www.zeit.de/e-cards

Eröffnungsfest „Poesie in die Stadt“ vor dem Literaturhaus

Ein guter Tag

Die Kino- und Sportstudiobesucher des Bosch-Areals staunten nicht schlecht angesichts dieser Abwechslung: Großer Publikumsauftrieb vor dem Literaturhaus-Restaurant, vom Podium kamen Sätze über die Lautsprecher wie: „Taumelnd / Trittst du aus dem Haus / Die Schlaflosigkeit sitzt dir / Wie tausend Ameisen / Unterm Augenlid / Aber du strahlst / Verwandelst jede Ameise / Zu einer kleinen Sonne / Die Nachbarin ruft herüber / Wie gut du heute doch ausschaut.“ Kein Zweifel, so kann ein guter Tag beginnen.

Dieses und sieben weitere Poeme sind von jetzt an in den Sommerwochen auf großflächigen Plakatwänden und in den Werbeleuchtkästen zu lesen in acht deutschen Großstädten sowie in den deutschsprachigen Nachbarländern.

„Poesie in die Stadt“ heißt diese Aktion der acht Literaturhäuser, die inzwischen zum fünften Mal stattfindet. Dieses Mal war der Auftakt in Stuttgart, und zu diesem Anlass gab es eben jenes große Eröffnungsfest vor dem Literaturhaus.

Im Mittelpunkt: Sechs der acht Autoren, von denen jetzt jeweils eines ihrer Gedichte zum Lesen in der Öffentlichkeit einlädt. Hier konnten sie diese freilich in einem größeren Kontext vorstellen. Nicht alle hielten es so wie Galsan Tschinag aus der Mongolei in seinem bereits zitierten Gedicht. „keine

krumen im brotkorb / trösten mich mit leeren floskeln / im aquarium lachen die fische / ich höre schritte im klavier / mache den kleiderschrank auf / vor mir steht Hölderlin / aha!“, stellt etwa László Csiba aus Ungarn fest. Lustige Verwirrspiele im Hin- und Herübersetzen zwischen Deutsch und Japanisch listete Yoko Tawada auf. Der Syrer Adel Karasholi stellte zum Vergnügen aller

Tausch der Stadtschreiber zwischen Kairo und Stuttgart

seine ersten Schreibversuche vor und gab sich als Sachse zu erkennen, da er seit 1961 in Leipzig lebt.

„Poesie in die Stadt“ wird nicht nur fortgesetzt, hier werden viele Aktivitäten vernetzt. Die acht Autoren sind Träger des von der Bosch-Stiftung vergebenen Chamisso-Preises für Schriftsteller, die Deutsch schreiben, aber eine andere Muttersprache haben. Das Literaturhaus hat mit Reihen wie „Orient – Okzident“ oder „Transnationale“ ebenso länderübergreifende Kulturbrücken gebaut. Und so geht es weiter: Im Mai dieses Jahres war José F. A. Oliver, ebenso Chamisso-Preisträger und Teilnehmer der Plakataktion, Stadtschreiber in Kairo auf Einladung des Goethe-Instituts, jetzt kommt im September ein ägyptischer Stadtschreiber nach Stuttgart.

Armin Friedl

Abbildung 6: Stuttgarter Nachrichten, 07. Juli 2004

Da lachen die Fische

Bringt Poesie in unsere Städte!

Was ist ein Gedicht? Alles, was auf eine Seite passt. Seitdem die Unterscheidung zwischen gebundener und nicht gebundener Rede an Bedeutung verloren hat, kann sich jeder in kurze Zeilen gebrochene Langsatz Gedicht nennen, und niemand kann etwas dagegen machen. Ob aber ein gutes Gedicht dabei herauskommt, dafür immerhin gibt es Kriterien, und eines davon ist ganz sicherlich die Sprache, ihre Form, ihr Rhythmus, ihr Klang. Die folgenden Zeilen zum Beispiel sind vielleicht rätselhaft, aber (abgesehen vom falschen Konjunktiv) klanglos, formlos, stumpf: »Ich sei ein Tier mit Hörnern, sagte er / würde immer in den ersten sieben Jahren des Lebens verweilen / Verließe ich sie, würde ich eingehen ...«

Das Gedicht von Yoko Tawada gehört zu jenen acht Gedichten, die man in diesem Sommer in Bahnhöfen und an Bushaltestellen lesen kann: Ergebnis der Aktion »Poesie in die Stadt«, die von acht Literaturhäusern organisiert wird (Berlin, Hamburg, Frankfurt, Salzburg, München, Köln, Basel, Stuttgart). Die teilnehmenden Dichter sind allesamt Träger des Chamisso-Preises. Er wird an deutsch schreibende Autoren vergeben, deren Muttersprache oder Herkunft nicht die deutsche ist. Darunter sind einige gute Schriftsteller wie etwa der aus der Mongolei stammende Galsan Tschinag, von dem es wunderbare Tier- und Landschaftserzählungen gibt, oder eben die Japanerin Tawada, die apart schöne Prosatexte geschrieben hat.

Gleichwohl ist diese Beschränkung keine gute Idee. Niemand wird behaupten, Tawada und Tschinag zählten zu den größten Dichtern deutscher Sprache. Um die aber sollte es gehen. Wenn man die deutsche Literatur an dem von Goethe ins Spiel gebrachten Begriff Weltliteratur misst, so wird man zugeben müssen, dass auf dem Gebiet des Romans und des Dramas andere Literaturen bedeutender sind. Für die Lyrik gilt das nicht. Die Gedichte Goethes, Hölderlins, Eichendorffs, Mörikes zählen zum Schönsten, was die menschliche Sprache hervorgebracht hat, und man müsste an diese Banalität nicht erinnern, wenn man das Gefühl hätte, sie sei jedermann geläufig, und die Gedichte seien kollektiver Besitz.

Das ist leider nicht der Fall, und eine Aktion wie »Poesie in die Stadt« wäre eine gute Gelegenheit, das zu ändern. Was spricht dagegen, Eichendorffs *Wünschelrute* (»Schläft ein Lied in allen Dingen«) oder Hölderlins *Hälfte des Lebens* (»Mit gelben Birnen hängt / Und voll mit Rosen / Das Land in den See«) so groß zu plakatiert, dass die Menschen endlich begreifen, was Poesie bedeuten kann. Sie ist eine Schule der Formen, und Form ist ja nichts dem Leben Feindliches. Im Gegenteil: Sie bringt es erst zum Leuchten.

»im aquarium lachen die fische / ich höre schritte im klavier / mache den kleiderschrank auf / vor mir steht hölderlin / aha!«, dichtet László Csiba. Es ist schön, dass er Hölderlin wenigstens im Kleiderschrank findet. Schöner wäre es, die Passanten würden ihn auf den Plakatwänden finden, damit endlich wahr würde, was die Aktion verspricht: Poesie in die Stadt!

ULRICH GREINER

Abbildung 7: DIE ZEIT, 03. August 2004



Abbildung 10: Plakat in Stuttgart, Wolframstraße



Abbildung 11: Eröffnungsveranstaltung am 06.07.2004



Abbildung 12: Eröffungsveranstaltung am 06.07.2004



Abbildung 13: Eröffungsveranstaltung am 06.07.2004

Literaturverzeichnis

Literatur

BACHMANN, REINHARD; LANE, CHRISTEL: Vertrauen und Macht in zwischenbetrieblichen Kooperationen – zur Rolle von Wirtschaftsrecht und Wirtschaftsverbänden in Deutschland und Großbritannien. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“; 2., akt. und erw. Aufl.; Wiesbaden: Betriebswirtschaftl. Verl. Dr. Th. Gabler GmbH, 2001, S. 75-106

BENDIXEN, PETER; U.A. (RED.-BERATUNG): Handbuch Kultur-Management: die Kunst, Kultur zu ermöglichen; Losebl.-Ausg.; Stuttgart: Raabe Fachverlag, 1998

BIERHOFF, HANS WERNER; BUCK, ERNST: Vertrauen und soziale Interaktion: Alltägliche Bedeutung des Vertrauens. In: Berichte aus dem Fachbereich Psychologie der Philipps-Universität Marburg/Lahn; Nr. 83; Marburg/Lahn, 1984

CONZELMANN, PETER: Marketing im Musikbetrieb. Das Leitbild – Mittel und Weg der Kommunikation für Kulturinstitutionen. In: Klein, Armin (Hrsg.): Innovatives Kulturmarketing; 1. Aufl.; Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2002, S. 209-218

DILLER, CHRISTIAN: Zwischen Netzwerk und Institution. Eine Bilanz regionaler Kooperationen in Deutschland; Opladen: Leske + Budrich, 2002

DINTER, STEFAN: Netzwerke. Eine Organisationsform moderner Gesellschaften?; Marburg: Tectum Verl., 2001

DÜRR, HEINZ; WALTZ, SASHA; PEYMAN, CLAUS: Kulturverschwörung. Kulturinstitutionen auf dem Prüfstand für die Zukunft; Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 2002

EAGLETON, TERRY: Was ist Kultur? Eine Einführung; 2. Aufl.; München: Verlag C.H. Beck OHG, 2001

ENDRES, EGON; WEHNER, THEO: Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation – Eine Fallstudie zum Grenzstellenmanagement in der Automobilindustrie. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“; 2., akt. und erw. Aufl.; Wiesbaden: Betriebswirtschaftl. Verl. Dr. Th. Gabler GmbH, 2001, S. 215-260

FAßLER, MANFRED: Netzwerke: Einführung in die Netzstrukturen, Netzkulturen und verteilte Gesellschaftlichkeit; München: Fink, 2001

FENGLER, JÖRG: Konkurrenz und Kooperation in Gruppe, Team und Partnerschaft; München: Pfeiffer, 1996

GÖBBERT, FRAUKE: Management kultureller Netzwerke. Ludwigsburg, Pädagogische Hochschule, Magisterarbeit, 2002

HEINRICHS, WERNER: Nichts wird mehr so sein wie gestern! Die neuen Mühen und Chancen der Kulturförderung. In: Bendixen, Peter; u.a. (Red.-Beratung): Handbuch Kultur-Management: die Kunst, Kultur zu ermöglichen; Losebl.-Ausg.; Stuttgart: Raabe Fachverlag, 1998, S. 2-21

HELLMER, FRIEDHELM U.A.: Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel; Berlin: Rainer Bohn Verl., 1999

JAKOBS, EVA-MARIA: Kommunikation in Netzwerken. In: Milberg, Joachim; Schuh, Günther (Hrsg.): Erfolg in Netzwerken; 1. Aufl.; Berlin: Springer, 2002, S. 315-323

JÜRGENS, EKKEHARD: Kulturbetrieb im Internet. Wie organisiert man eine Homepage?. In: Bendixen, Peter; u.a. (Red.-Beratung): Handbuch Kultur Management: die Kunst, Kultur zu ermöglichen; Losebl.-Ausg.; Stuttgart: Raabe Fachverlag, 1998, S. 2-19

KLEIN, ARMIN (HRSG.): Innovatives Kulturmarketing; 1. Aufl.; Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2002

KLEIN, ARMIN: Innovatives Kulturmarketing. In: Klein, Armin (Hrsg.): Innovatives Kulturmarketing; 1. Aufl.; Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2002, S. 11-20

KLEIN, ARMIN: Mischfinanzierung im öffentlichen Kulturbetrieb. Zusammenarbeit statt Abgrenzungsstrategien. In: Bendixen, Peter; u.a. (Red.-Beratung): Handbuch Kultur-Management: die Kunst, Kultur zu ermöglichen; Losebl.-Ausg.; Stuttgart: Raabe Fachverlag, 1998, S. 2-16

MACHARZINA, KLAUS; OESTERLE, MICHAEL-JÖRG (HRSG.): Handbuch internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven; Wiesbaden: Gabler, 1997

MARTIN, HANS H. (HRSG.): Städte in Zahlen. Ein Strukturbericht zum Thema Kultur und Bildung; Heft 8; Oberhausen: Selbstverlag des Verbandes deutscher Städtestatistiker, 1998

MESSNER, DIRK: Die Netzwerkgesellschaft: wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Probleme gesellschaftlicher Steuerung. In: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (Hrsg.): Die Schriften des deutschen Instituts für Entwicklungspolitik, Bd. 108; Weltforum Verlag, Köln, 1995

MEYER, BERND: Betriebsformen in Kultureinrichtungen. Neue Betriebsformen als Aladins Wunderlampe?. In: Bendixen, Peter; u.a. (Red.-Beratung): Handbuch Kultur-Management: die Kunst, Kultur zu ermöglichen; Losebl.-Ausg.; Stuttgart: Raabe Fachverlag, 1998, S. 2-13

MEYER-MERTEL, LOTHAR: Kooperatives Marketing. In: Klein, Armin (Hrsg.): Innovatives Kulturmarketing; 1. Aufl.; Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2002, S. 71-87

MILBERG, JOACHIM; SCHUH, GÜNTHER (HRSG.): Erfolg in Netzwerken; 1. Aufl.; Berlin: Springer, 2002

MORR, MARKUS: Vernetzung als Chance – Kooperation als Perspektive. In: Bendixen, Peter; u.a. (Red.-Beratung): Handbuch Kultur-Management: die Kunst, Kultur zu ermöglichen; Losebl.-Ausg.; Stuttgart: Raabe Fachverlag, 1998, S. 2-18

PFEIFER, TILO: Produkt- und Prozessqualität in Netzwerken. In: Milberg, Joachim; Schuh, Günther (Hrsg.): Erfolg in Netzwerken; 1. Aufl.; Berlin: Springer, 2002, S. 65-83

PANKAU, ELMAR: Sozial-ökonomische Allianzen zwischen Profit- und Non-profit-Organisationen; 1. Aufl.; Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, 2002

PRANGE, CHRISTIANE: Interorganisationales Lernen: Lernen in, von und zwischen Organisationen. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“; 2., akt. und erw. Aufl.; Wiesbaden: Betriebswirtschaftl. Verl. Dr. Th. Gabler GmbH, 2001, S. 151-178

RALL, WILHELM: Der Netzwerkansatz als Alternative zum zentralen und hierarchisch gestützten Management der Mutter-Tochter-Beziehungen. In: Macharzina, Klaus; Oesterle, Michael-Jörg (Hrsg.): Handbuch internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven; Wiesbaden: Betriebswirtschaftl. Verl. Dr. Th. Gabler GmbH, 1997, S. 665-679

REINHART, GUNTHER; WEBER, VOLKER; BROSER, WELF: Kompetenz und Kooperation – Kompetenznetzwerke als Organisationsmodell für die Produktion der Zukunft. In: Milberg, Joachim; Schuh, Günther (Hrsg.): Erfolg in Netzwerken; 1. Aufl.; Berlin: Springer, 2002, S. 289-300

SCHENK, MICHAEL: Soziale Netzwerke und Kommunikation. In: Mühlmann, Wilhelm E. u.a.: Heidelberger Sociologica; 20; Tübingen: Mohr, 1984

SCHMIDT, LUTZ: Vom Verlust der Autonomie: Interessen zwischen Management und Kultur; Berlin: VWB – Verl. für Wiss. und Bildung, 1993

SCHULZ, GABRIELE; ZIMMERMANN, OLAF: Das „Haus der Kultur“. Ein gelungenes Beispiel für Kooperation und Vernetzung im Kulturbereich. . In: Bendixen, Peter; u.a. (Red.-Beratung): Handbuch Kultur-Management: die Kunst, Kultur zu ermöglichen; Losebl.-Ausg.; Stuttgart: Raabe Fachverlag, 1998, S. 2-17

SCHWEIZER, STEFAN: Politische Steuerung selbstorganisierter Netzwerke. Stuttgart, Univ., Diss., 2003

SEMLINGER, KLAUS: Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken – Zum strategischen Gehalt von Kooperation. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“; 2., akt. und erw. Aufl.; Wiesbaden: Betriebswirtschaftl. Verl. Dr. Th. Gabler GmbH, 2001, S. 29-74

SIEBENHAAR, KLAUS: Identität und interkulturelles Management. CI-Strategien für den Non-profit-Bereich?. In: Siebenhaar, Klaus; Pröhl, Marga; Pawlowsky-Flodell, Charlotta (Hrsg.): Kulturmanagement: wirkungsvolle Strukturen im kommunalen Kulturbereich; Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 1993, S. 9-27

SIEBENHAAR, KLAUS; BERSCH, ANDREAS (HRSG.): Wege zum Erfolg: zukunftsweisende Management- und Marketingmodelle im öffentlich-rechtlichen Kultur- und Medienbereich; Berlin: Vistas, 2001

SIEBENHAAR, KLAUS; PRÖHL, MARGA; PAWLOWSKY-FLODELL, CHARLOTTA (HRSG.): Kulturmanagement: wirkungsvolle Strukturen im kommunalen Kulturbereich; Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 1993

SIEBERT, HOLGER: Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“; 2., akt. und erw. Aufl.; Wiesbaden: Betriebswirtschaftl. Verl. Dr. Th. Gabler GmbH, 2001, S. 7-28

SYDOW, JÖRG (HRSG.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“; 2., akt. und erw. Aufl.; Wiesbaden: Betriebswirtschaftl. Verl. Dr. Th. Gabler GmbH, 2001

SYDOW, JÖRG: Führung in Netzwerkorganisationen – Fragen an die Führungsforschung. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“; 2., akt. und erw. Aufl.; Wiesbaden: Betriebswirtschaftl. Verl. Dr. Th. Gabler GmbH, 2001, S. 279-292

SYDOW, JÖRG: Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“; 2., akt. und erw. Aufl.; Wiesbaden: Betriebswirtschaftl. Verl. Dr. Th. Gabler GmbH, 2001, S. 293-340

SYDOW, JÖRG; VAN WELL, BENNET: Wissensintensiv durch Netzwerkorganisationen – Strukturationstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerkes. In: Sydow, Jörg (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“; 2., akt. und erw. Aufl.; Wiesbaden: Betriebswirtschaftl. Verl. Dr. Th. Gabler GmbH, 2001, S.107-150

SYDOW, JÖRG; WINDELER, ARNOLD (HRSG.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken; Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verl. GmbH, 2000

WINDELER, ARNOLD: Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturation; 1. Aufl.; Wiesbaden: Westdeutscher Verl. GmbH, 2001

Interviews

BRAITSCH, SUSANNE: Leiterin des Literaturhaus Wiesbaden, Interview per Fragebogen, Rücksendung vom 04.08.2004 (Auszug siehe Anhang, Original bei der Verfasserin)

HÖLLERER, FLORIAN: Leiter des Literaturhaus Stuttgart, Leitfadeninterview vom 08.07.2004 (Auszug siehe Anhang, Original bei der Verfasserin)

KELLER, URSULA: Leiterin des Literaturhaus Hamburg, Leitfadeninterview vom 19.07.2004 (Auszug siehe Anhang, Original bei der Verfasserin)

MEIERHENRICH, SUSANNE: Leiterin der Koordinationsstelle des *literaturhaeuser.net*, Interview vom 06.07.2004 (Auszug siehe Anhang, Original bei der Verfasserin)

SANDFUCHS, WOLFGANG: Leiter des Literaturhaus Schleswig-Holstein e.V., Interview per Fragebogen, Rücksendung vom 02.08.2004 (Auszug siehe Anhang, Original bei der Verfasserin)

WITTMANN, REINHARD: Leiter des Literaturhaus München, Interview per Fragebogen, Rücksendung vom 10.07.2004 (Auszug siehe Anhang, Original bei der Verfasserin)

Internet

Definition Netzwerk: <http://www.net-lexikon.de/Soziales-Netzwerk.html>
(Zugriff am 16.07.2004)

Literaturhaus Hamburg: www.literaturhaus-hamburg.de
(Zugriff am 10.07.2004)

Literaturhaus München: www.literaturhaus-muenchen.de
(Zugriff am 10.07.2004)

Literaturclub Nürnberg e.V.: www.literaturclub-nuernberg.de
(Zugriff am 10.07.2004)

Literaturhaus Schleswig-Holstein: <http://homepage.schleswig-holstein.de/literaturhaus>
(Zugriff am 10.07.2004)

Literaturhaus Stuttgart: www.literaturhaus-stuttgart.de
(Zugriff am 10.07.2004)

Literaturhaus Wiesbaden:
http://www3.wiesbaden.de/loader.php?menue=/die_stadt/kultur/menue.php&content=/die_stadt/kultur/literatur/villa_clementine.php
(Zugriff am 10.07.2004)

Literaturhaeuser.net: www.literaturhaeuser.net
(Zugriff am 10.07.2004)

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift